

**Posgrado en  
Estudios Organizacionales**



**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa**

Doctorado en Estudios Organizacionales

**Discurso y funcionamiento  
organizacional: el caso del Sindicato  
Nacional de Trabajadores de la  
Educación de los Adultos.**

Tesis que para obtener el grado de Doctor en Estudios  
Organizacionales presenta

**Rogelio Mendoza Molina**

**Director: Dr. Luis Montaña Hirose**

**Septiembre 2002**

## **Introducción**

Este trabajo trata de los modos en que se construye colectivamente una organización, concretamente el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos, entendiendo a esta organización como una entidad cuya identidad y desarrollo se puede conocer fijando la mirada en los productos narrativos que expresan y dan forma a la misma.

Para realizar esta investigación nos basamos en la vertiente teórica de la construcción social y sostenemos una serie de indicaciones acerca de la naturaleza de las organizaciones definidas desde esta perspectiva. Si es posible manejar una hipótesis, ésta se referiría a la multiplicidad de elementos y combinaciones posibles que resultan de la vida de las organizaciones inatrapables en un lance teórico o metodológico único. Éstas son concebidas como una suerte de arenas virtuales donde se producen complejísimos procesos que aspiramos a conocer a través de una mirada privilegiada en la organización: la del propio actor organizacional. Por tal motivo el trabajo se centra en las narraciones de los actores. Mirar adentro a través de las voces de los miembros se convierte en la ruta analítica.

Una idea recorre la totalidad del trabajo y se refiere a la necesidad de escapar a cualquier determinación teórica previa, por ello el uso que hacemos de la construcción social es más bien metateórico, indica rutas, pero elude la verificación. Sin duda el punto actual en que se encuentran los Estudios Organizacionales se ubica en la constatación de la impertinencia de cualquier intento absolutizador de la explicación. Captar la multiplicidad de elementos intervinientes en el proceso organizacional puede resultar una

empresa vana, intentar conocer los arreglos resultantes, la manera en que el proceso social e histórico se articula con la biografía de los actores y sus organizaciones parece ser una meta más realista, y no menos compleja.

Elegir un problema empírico revela ya los sesgos y preferencias del investigador. Este caso no es la excepción, dirigir la atención hacia una organización sindical es marchar a contracorriente con convenciones del área de los estudios de administración y organizaciones. Creemos en consecuencia que es necesario contribuir a la eliminación del prejuicio, tanto como a demostrar la importancia de su conocimiento. Tenemos un legítimo objeto de conocimiento organizacional y pensamos que quedará demostrado a lo largo del trabajo

El trabajo se desarrolla a lo largo de siete capítulos con los siguientes contenidos.

En el primer capítulo se hace una somera revisión de la perspectiva de la construcción social, atendiendo a sus supuestos básicos y a la armazón de la misma; se da cuenta de la visión actual de esta corriente y partir de un reconocimiento de la obra de Kenneth Gergen se reconstruye la situación actual de esta visión del mundo. Siguiéndola, arribamos a lo que se dio en llamar el giro lingüístico y la opción de la narración como estrategia analítica.

En el segundo capítulo se ofrece una visión de los estudios organizacionales y las teorías de la construcción social. Aquí se reflexiona acerca de la evolución de los estudios sobre las organizaciones y el papel que ha jugado la teoría disponible en su definición. Utilizando el ejemplo de la administración científica y de la escuela de las relaciones humanas se ilustran los efectos informadores de la teoría en la investigación científica. Finalmente se

destaca la irrupción de los estudios narrativos en la ciencia de la organización. La novedad de estas aproximaciones riñe justamente con sus posibilidades explicativas, un problema desde luego resulta del hecho de encontrar estrategias de organización y sistematización de la información que se reflexiona en el siguiente capítulo.

En el tercer capítulo se presenta la reflexión metodológica. Aquí se da cuenta de la indagación acerca de métodos e indicaciones útiles para presentarse frente a un caso de estudio. Se pone énfasis la vertiente etnográfica que orienta en gran medida el trabajo y se complementa con la obra de Erving Goffman y la perspectiva del Drama Social, fundamental para imaginar un mapeo de los modos en que ocurre la interacción grupal.

En el cuarto capítulo se presentan los elementos de la construcción del caso objeto de estudio de estudio, las razones y las creencias.

En los capítulos quinto y sexto se presentan los resultados de la investigación. Primero se hace una reconstrucción histórica de la organización siguiendo fundamentalmente el relato de los actores, apoyados en indicadores de la ciencia política, se hace un desmontaje de la estructura de reclutamiento de la cúpula sindical. Posteriormente exploramos las biografías sociolaborales de las dirigencias. Con ambos se construye un relato del accidentado proceso de constitución de esta agrupación.

En el séptimo capítulo se reflexiona sobre los alcances y las limitaciones del trabajo a manera de conclusión. Al final el lector encontrará la bibliografía usada en este trabajo.

## **Primera parte**

### **La ruta teórica**

#### **Capítulo 1**

##### **1.1 La perspectiva de la construcción social.**

###### **1.1.1 Sus razones y sus momentos.**

Cualquier intento de aproximación a objetos de investigación empírica exige una toma de posición teórica, con sus consecuencias metodológicas ineludibles y sus efectos en la estrategia de recolección y tratamiento de la información.

Todos los que nos aventuramos en la empresa de la investigación, respondemos, implícita o explícitamente, a las viejas preguntas acerca de la ontología y la epistemología de nuestro trabajo con que arrancaban las reflexiones académicas en las aulas de los años setenta. En desuso aquellos esquemas, en la actualidad la exigencia sigue vigente. En el documento que aquí presentamos pretendemos mantener un registro reflexivo de las razones y criterios que nos conducen a optar por una u otra vertiente teórica. En todo caso estamos conscientes que muchas de las razones que esgrimimos como argumento, tienen una dosis de inconciencia, y muchas omisiones resultan de la imposibilidad de apreciar elementos que influyen en la adopción de esta estrategia y que sin embargo no damos cuenta de ellos, a menos no discursivamente. (Giddens 1994)

Aclarado lo anterior esquivamos algunas críticas al confesar nuestra inicial propensión a buscar el cobijo teórico de la tradición

que se ha dado en llamar construcción social de la realidad, constructivismo social, construccionismo social o constructivismo radical, todas ellas hijas de la misma tradición, con particularidades también, pero con puntos de contacto fundamentales. Cualquier decisión a este nivel, tiene una dosis de certidumbre y una buena parte de fe. En tal sentido nuestro alegato no se refiere a demostrar la pertinencia sin más de nuestras inclinaciones teóricas, tanto como explicar las razones que nos mueven apostar por una línea y sus potencialidades heurísticas.

La tradición construccionista ha alcanzado hoy día un estatuto de legitimidad innegable en el espectro de opciones teóricas disponibles en la sociología y otras disciplinas de las ciencias sociales. En el caso de los Estudios Organizacionales su frecuencia es menor, pero el número de trabajos realizados bajo el amparo de alguna de las vertientes construccionistas, aumenta día con día. El construccionismo, como muchas otras empresas de la ciencia social, resulta de un accidentado, o al menos no ordenado, proceso histórico y social que le imprime una ubicuidad, propia de las teorías de gran alcance y en virtud también del hecho de que los problemas que se plantea, son justamente los dilemas básicos para la comprensión de la realidad.

Si bien podemos encontrar en el trabajo fundacional de Peter Berger y Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad* (1991) el momento de formalización de esta ruta teórica, la mirada hacia el pasado de la evolución de las disciplinas sociales nos abruma con manifestaciones de puntos de vista que bien pueden ser asimilados a la mirada de la construcción social de la realidad, Protágoras, Vico, Kant, Hume... la lista se hace interminable.(Gergen, 1996a) No obstante, su inserción en los mundos académicos contemporáneos no ha corrido exenta de incomprensiones e incluso

de descalificaciones, a veces de ausencia de cientificidad, en otras, de ausencia de realidad, en otras de ausencia de moralidad.

Si ubicamos estos debates en la arena que representan los Estudios Organizacionales, donde un papel sumamente activo e importante, lo han desempeñado los epígonos del imperativo pragmático o dirigido a la intervención, las incomprensiones se hacen manifiestas y el inevitable síndrome de Babel se hace con nosotros. Pero si un grupo de incomprensiones puede ser comprensible esto no debe llevarnos a la conclusión de la certeza de las imputaciones, tanto en lo referente a la acusación de ausencia de *objetividad*, como en la referente a la carencia de aplicabilidad. Quizá sea correcto plantear esta última situación como un desafío del desmoronamiento de las certezas paradigmáticas que se produjeron alrededor del fin de siglo pasado y cuyas traducciones intra e interdisciplinarias están en un proceso de reacomodo y redefinición. (Gergen, 1996<sup>a</sup>)

¿Qué implicaciones tiene esto para los estudios organizacionales y la administración pública y privada? El agotamiento de las certezas disciplinares y teóricas antes indicados está propiciando la aparición de nuevas certezas, o nuevas ilusiones, cuyas consecuencias prácticas no se deducen inmediatamente, como ocurrió con el movimiento en psicología que dio en llamarse, la revolución cognitiva (Bruner 1986, 1990; Gergen 1996<sup>a</sup>, 1996<sup>b</sup>) y cuyo propio desarrollo los enfrentó con la constatación de haber resuelto la pregunta ontológica con nuevos vinos, solo para depositarlos en los viejos odres del empirismo lógico y su cauda de creencias. Otro tanto ocurrió con la evolución de los estudios en administración que concluyó en los propios Estudios Organizacionales, la experiencia administrativo/organizacional es también la del secuencial desencanto, de un ir y venir de la búsqueda de la certeza a la constatación del sesgo de la mirada.

Llegados a este punto, podemos especular acerca de la necesidad de responder no a la pregunta de cómo encaja esta visión en las prácticas organizacionales, sino que tipo de nuevas acciones demanda o permite hacer, cómo puede ampliar nuestra mirada. En cualquier caso la reflexión del particular demanda una actitud abierta, dispuesta a enfrentar el desafío, que no desdeña de antemano el camino andado, sino que invita a revisarlo con nuevos ojos.

La eterna ambición del motivo pragmático en administración, encontrar el *quid*, el modelo ideal, la fórmula organizativa, el camino al éxito o al *Dorado*, produjo batallas que alimentaron las más sórdidas formas de autoritarismo y sus canibalísticos efectos, que impidieron generar un amplio debate que fuera capaz de recuperar las experiencias de un movimiento que tiene más que aprender del adversario de lo que hasta ahora ha estado dispuesto a rechazar.

La diáspora teórica y metodológica que vivimos al fin de la última centuria no resulta simplemente de una agudización de nuestras capacidades especulativas en el terreno de la teoría, es consecuencia también de una copiosa cantidad de evidencia empírica acerca de las limitaciones y rutas erráticas a que condujo el paradigma clásico de investigación científica apoyado en la lente universalista del empirismo lógico y su modelo de investigación que la historia de la ciencia registró como hipotético-deductivo.

Una gran cantidad de investigaciones sobre los trabajos científicos nos han arrojado en la cara, la petulancia, o la ingenuidad, con que realizamos, al menos como especie, nuestros escauceos con la realidad, (Gillespie 1994) donde el primer asombroso descubrimiento ha sido encontrar el lado activo, y claro creativo, del trabajo del investigador en la definición y redefinición (Latour 1997,1998, 2001; Callon, 1998) de la realidad con la que trata. Más que estar en presencia de un tipo de posiciones que buscan denostar el trabajo realizado, nos encontramos ante un vigoroso movimiento que ha sido

capaz de alargar la mirada del científico, no entendiendo este acercamiento al trabajo tras bambalinas de la ciencia como un intento de echar por la borda sus logros, sino haciendo suya la respuesta newtoniana al reconocimiento de su genio, y reconocer estar montados sobre hombros de gigantes. Metáfora que alude tanto a la posibilidad de ver más lejos, como a no poder hacerlo sin el camino andado ya por los antecesores, quienes trazaron rutas donde antes no existía nada.

### **1.1.2 Los supuestos fundamentales de la construcción social.**

El supuesto fundamental de esta tradición radica en identificar a los hombres como creadores de cualquier realidad posible de naturaleza social y sus modos de comprensión. Una mirada a la historia del pensamiento humano nos reporta una inagotable cantidad de manifestaciones sobre este punto de vista. Por eso anotamos antes la filiación, *post mortem*, de Protágoras al construccionismo social quien resumiera, en su divisa memorable acerca de que *el hombre es la medida de todas las cosas, de las existentes como existentes y de los no existentes como no existentes*, la empresa de la posición construccionista.

Anotemos desde ahora, que esta posición no es un punto de llegada, más bien debemos entenderlo como uno de partida, la postura construccionista no pone en tela de juicio las consecuencias de la empresa científica anterior, tanto como lo hace con la totalidad de sus supuestos. La radicalidad de esta posición ontológica, no alude a la irrealidad de los procesos con que trata o quiere tratar, sino a la naturaleza de los mismos. No le interesa demostrar, que este o aquel evento son socialmente contruidos, ese es su supuesto, así aborda el

conocimiento de la realidad y los distintos modos de comprenderla. Pretender demostrar lo anterior convertiría a esta tradición en una propuesta endémicamente tautológica y deudora del vijo paradigma verificacionista del positivismo y sus variantes. La reflexión de Jonathan Potter (1998) referida a que sí nosotros decimos *tal o cual evento es una realidad construida por los hombres*, una buena pregunta sería espetar *¿sí y qué?*. No agregamos un ápice a nuestro conocimiento sobre el evento, artefacto o tema del que hablamos y limitarnos a buscar una respuesta de esa naturaleza condena el esfuerzo a contentarse con la confirmación de la propia creencia. La postura de la construcción aspira a conocer los procesos y sutiles mecanismos que permiten la constitución de un mundo así definido, desmontarlos analíticamente y poder estar en condiciones de transformarlos.

Pero, ¿cuál es la textura de este mundo socialmente construido? ¿cómo se hace y de que hace? ¿cómo se mantiene, cómo se transforma? Berger y Luckmann (1968) buscando solucionar este dilema, consideran que la respuesta puede ser encontrada en la obra de Alfred Schutz (1974, 1993, 1995), o que es un buen punto de partida, para quien este proceso tiene un carácter significativo, justamente el título original de la obra seminal de este formidable pensador atribuye esta textura al proceso de construcción de la realidad social. En última instancia los productos de la acción humana tiene siempre un elemento de significatividad o no serán nada para nadie, contienen siempre un significado para alguien y son así concebidos, definidos, mantenidos o transformados, en su caso. Esto no quiere decir en modo alguno, que la construcción pretenda que la totalidad de la realidad natural dependa de este ejercicio humano (Searle 1995), por el contrario, se refiere al hecho de que los modos en que los seres humanos se relacionan con el mundo comportan siempre acuerdos significativos intersubjetivos y por tanto

colectivos, constituyen siempre la puesta en contacto de diversas subjetividades con grados cambiantes de proximidad o alejamiento en el tiempo o en el espacio. La posibilidad de comprender estos procesos ha ido desarrollándose justamente como resultado de un debate, tan difícil como fructífero que ha revelado las limitaciones de las primeras aproximaciones y la necesidad de articular respuestas inteligentes a problemas aparentemente insolubles.

La obra de Alfred Schutz (1999) es un ejemplo de lo anterior, quien a partir de una lectura crítica del legado teórico de Max Weber, desarrolla, llevando a sus últimas consecuencias, los aportes weberianos acerca de las posibilidades de la comprensión del sentido de la acción. En este lance se encuentra con un problema fundamental, ¿cómo acceder a los fenómenos de la conciencia?, al mundo de la producción subjetiva y significativa de la realidad. Una rica fuente de elementos, para plantearse una solución, la encuentra el sociólogo austriaco en la filosofía fenomenológica de Edmund Husserl (1913) y las llamadas filosofías de la conciencia para quienes un supuesto fundamental radica en el convencimiento de que las posibilidades de acceder a la conciencia del otro estaban vedadas para el observador, en contraparte, sostienen que, lo único que podemos conocer son indicaciones de la conciencia, expresiones de la subjetividad de los actores sociales que se da a nuestros ojos en forma de tipificaciones o creaciones de la conciencia. Estas son el vehículo del significado, el mecanismo para su expresión y su comprensión.

Desarrollando esta idea, Berger y Luckmann en el trabajo seminal de *La construcción social de la realidad*, indicado antes, desarrollan un recorrido analítico orientado a captar el proceso de constitución significativa del mundo social. Esta empresa sin embargo no resulta fácil y demanda una solución tan original, como lo es la propuesta misma. Los autores desarrollan un modelo que consta de tres momentos; el primero que denominan la externalización, y que

consiste en el proceso mediante el cual *la subjetividad* emerge del sujeto para implantarse en el mundo; pero lo que sale de los sujetos, requiere vehículos de expulsión, cuya naturaleza, social, requiere la existencia de mecanismos o dispositivos solidificados en los que se materializa u objetiva el mundo interior de los hombres, a este proceso los autores lo denominan la objetivación; el tercer elemento se refiere a la necesidad de que el tránsito de las relaciones significativas requiere la existencia de la referencia en los sujetos de la acción, previamente estos significados socialmente construidos deben habitar en la conciencia del individuo, moldeando y definiendo sus modos de comprensión, con la internalización el ciclo analítico se ha cerrado.

Es importante precisar que estamos en presencia de un modelo analítico y en consecuencia, ninguno de estos elementos precede al otro, no pueden ser ubicados en una serialidad temporal, sino que todos participan al mismo tiempo del proceso de construcción significativa de la realidad constituyendo un modelo dialéctico, donde cada elemento es condición y consecuencia del otro al mismo tiempo. Los autores resumen de manera magistral su postura mediante el establecimiento de tres divisas que resumen, ilustrando, la íntima relación de sus partes: ***La sociedad es un producto humano.*** (*externalización*) ***La sociedad es una realidad objetiva.*** (*objetivación*) ***El hombre es un producto social*** (*internalización*) (Berger y Luckmann 1991, p.84)

Los modos en que puede objetivarse el significado de la acción social son casi infinitos, objetos, rutinas, costumbres, rituales, etc., no obstante, un elemento crucial ponderado por los autores para la comprensión de estos procesos lo constituye el lenguaje. Este sería el más evidente y eficaz vehículo de externalización de subjetividad, que no el único, y a su vez un invaluable medio de solidificación de la misma, al tiempo que garantiza la conservación y comunicabilidad de los significados. Este redimensionamiento del papel del lenguaje en la

vida social ha generado una gran cantidad de trabajos donde éste es el objeto de la observación, hasta los más recientes que ven en él un auténtico productor de realidades, o al menos un importante elemento en la definición de las situaciones sociales. En gran medida el recorrido de estas tradiciones ha implicado avances y tropiezos, pero también ha puesto en contacto a tradiciones y disciplinas produciendo combinaciones sumamente productivas e impensadas en otras épocas, la separación abismal entre las ciencias sociales y las ciencias de la naturaleza encuentra ahora nuevos canales de comunicación en este proceso.

Una de estas vetas la constituye el movimiento de la psicología social norteamericana. A principios del siglo XX, embarcados en la empresa en la revolución cognitiva, varios profesionales de esta disciplina cubrieron un periplo que va de la ruptura formal con los paradigmas de inspiración positivista que la vieron nacer, hasta un desacuerdo radical con sus consecuencias y resultados en la investigación empírica.(Bruner, 1986, 1990, 1996; Gergen, 1996<sup>a</sup> ). Reflexionando sobre dicha revolución y sus consecuencias en el estado de esa disciplina hoy, encontramos el trazado de un mapa de la discusión actual detallado con excepcional agudeza y erudición en la obra de Kenneth Gergen (1996b).

Una de las primeros elementos que podemos rescatar de la elaboración de este autor se refiere a la tesis de que los saberes en las ciencias sociales y humanas en general y en los estudios organizacionales en particular, poseen una constitución multiparadigmática. A diferencia de la idea de paradigma consensual de inspiración khuneana, Gergen reconstruye el ambiente plural de estas disciplinas y su inevitable y a veces contradictoria coexistencia. Un ejemplo de estas articulaciones paradigmáticas lo constituye el propio construccionismo social: difundido entre las investigaciones sobre sociología del conocimiento(Berger y Luckmann, 1968; David

Bloor, 1971) y de la ciencia (Latour 1998, 1999), psicología social y cognitiva (Bruner 1990; Harré, 1984), cultura y cambio sociotécnico (Wisner 1992), sociología y antropología de la educación (Woods, 1999), en los estudios culturales y de género (Navarro, 199) y cada vez con más presencia en los Estudios Organizacionales (Czarniawzka 1997, 2001). Esto último parece que es una consecuencia lógica de la propia naturaleza de la evolución de la teoría de la administración, de la de la organización y su ulterior conformación en el área de los estudios organizacionales. Como señala Cleeg (1996), esta definición refleja con mayor nitidez una empresa desafiante y abierta a la controversia y la colaboración ínter y multidisciplinar, a la vez que resulta más pertinente que definirla como *ciencia de o teoría de*, en tal sentido la perspectiva de la construcción social y sus posibilidades explicativas encajan con cierta facilidad en la definición de este campo de confluencia de diversos tipos de estudios sobre las organizaciones. Seguramente, como en ningún otro espacio de debate académico, los estudios Organizacionales evidencian ese derrotero seguido por las ciencias en general, que de tiempo en tiempo anuncia su arribo a la meta, sólo para estrellarse un poco más adelante estrepitosamente con una realidad poco dispuesta a ser encasillada en fórmulas de aplicabilidad general.

### 1.1.3 La visión actual del construccionismo

Podemos arribar a una primera definición acerca de la empresa construccionista actual, que clarifique en primera instancia los puntos de vista del investigador, a partir de la propuesta de Gergen (1996b) que guía en gran medida este trabajo y cuya revisión incluye al menos la necesidad de:

1. detallar la conformación de esta perspectiva, precisar su arquitectura conceptual, a través de su relativamente corta historia como propuesta teórica y metodológica: desde su ascendencia fenomenológica y crítica, hasta los planteamientos relacionales actuales, algunos de cuyos elementos ya han sido tocados antes;
2. problematizar su importancia en el cuestionamiento y redefinición de los fundamentos cognitivos de lo que ha dado en llamarse la *epísteme* occidental. Concentrándose, especialmente, en la articulación con las estrategias metodológicas que el construccionismo se ha apropiado y/o ha construido a partir de su propia experiencia como estrategia de indagación y fundamentación de la realidad social. Al mismo tiempo, intenta discutir los puntos débiles y los aciertos de dicha perspectiva teórica, reconociendo la desarticulación relativa que hoy prevalece en la constitución epistémica de las ciencias sociales y humanas, entre metateoría, teoría social y metodología;
3. finalmente se evalúan las posibilidades explicativas que puede reportar al presente trabajo.

Primero se aborda la ubicación del construccionismo en la constelación de las ciencias sociales y humanas, a partir de la reconstrucción de algunos de sus conceptos claves, así como sus correspondencias con tendencias similares que han acaecido en la historia reciente de estos saberes. Poniendo a prueba sus consistencias y sus riesgos. El segundo apartado se enfoca en sus posturas ontológicas, es decir, sus argumentos ante esa pregunta ¿qué es la realidad?, y cómo ello repercute en sus posicionamientos epistemológicos, sus disputas con otras opciones teóricas y otras cosmovisiones metateóricas a las cuales confronta desde la misma postura que asume. El tercer epígrafe, tal vez el más difícil, intenta aproximarse a uno de los déficit más visibles de los

construccionismos, la cuestión metodológica. Más bien, sus aportes se han enfocado a una reflexión teórica acerca de la metodología y no a la parte técnica de la misma. Sin embargo, tal parece que a esta altura es improbable innovar en este terreno; más bien, la invención se traslada a nuevos modos y por tanto nuevos usos de las técnicas convencionales: los usos, en todo caso, se refieren a estilos de lectura e interpretación diferentes, a construir datos partiendo de percepciones más complejas, menos esencialistas y mecánicas. Ya se abordará esto con mayores detalles.

#### **1.1.3.1 Supuestos básicos de la ciencia moderna: el giro posmoderno y los supuestos del construccionismo social**

Para Gergen (1996b) existen tres ejes fundamentales sobre los que corren los debates resultantes del agotamiento de las certezas científicas provocadas por el advenimiento de las ideas de posmodernidad y que constituyen la base de la visión científica moderna del mundo, a saber: la *agencia racional*, es decir, la acción racional que ejecutan el agente social; el *conocimiento empírico* como fuente fidedigna de la actividad cognitiva del actor social y la imagen del *lenguaje como representación*, esto es, el proceso cognitivo es una representación, un reflejo, de algo externo a la representación misma; la garantía de objetividad está dada por la captación adecuada de esa realidad externa a través del lenguaje, este último es un mediador entre proceso cognitivo y objeto representado.

La idea del *construccionismo social* (que Gergen 1996a distingue de lo que denomina constructuivismo) en la escena de las ciencias sociales y humanas cuestiona y replantea estos supuestos. A la idea de la agencia racional opone la de *racionalidad comunitaria*; al

conocimiento empírico la *construcción social del conocimiento* y al lenguaje como representación el *lenguaje como acción*. Estas oposiciones se enmarcan dentro de un sentido posmoderno del curso que han tomado los cuestionamientos sobre cómo se constituye la realidad social y los saberes científicos y ordinarios, clásicos y no clásicos (Gergen 1996b). Al respecto el construccionismo social parece constituirse en una suerte de *matriz disciplinar* (Kuhn, 1993), es decir, un nuevo marco de coordenadas mentales para desarrollar el trabajo en las ciencias sociales y humanas, pero también como un modo de orientarse en el mundo cotidiano. (Véase **Tabla I**) Seguramente este trazado puede ser ampliado o matizado en sus términos, pero constituye una importante herramienta para pensar los desafíos actuales de la teoría social en general y sus consecuencias metodológicas y metateóricas, y viceversa. No obstante como da cuenta el propio autor, la separación de los modos convencionales de hacer la ciencia hasta hoy, no resultan un ejercicio simple y las dificultades para salir del círculo expresan justamente el efecto organizador de la experiencia de los paradigmas en vigor. Esto último demanda del investigador una capacidad reflexiva cuya supervisión es difícil de lograr, y en muchos casos corremos el riesgo de caer en una suerte de autoengaño liberador, la posición construccionista no aspira a la originalidad, sino a la ampliación de la comprensión. En dicha ampliación, se ponen bajo la lupa la totalidad de los supuestos que han dado origen al modo occidental de hacer ciencia, no en el sentido de buscar una versión tropical o exótica del quehacer académico, sino reconociendo en él la versión por excelencia disponible hasta hoy.

**Tabla I.**

<b>Modernidad</b>	<b>Posmodernidad</b>
• <i>Agencia racional</i> [Actor racional: Yo conozco y actúo sobre el mundo. <i>Cogito ergo sum</i> (Pienso,	• <i>Racionalidad comunitaria</i> [Comunidad de actores racionales: constitución <i>colectiva</i> del conocer,

## Discurso y funcionamiento organizacional

<p>luego existo, Descartes)]</p>	<p>producción compartida del sentido y los saberes sociales y las acciones en el mundo. <i>Communicamus ergo sum</i> (Comunico, luego existo, Gergen)]</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conocimiento empírico</i> [Fundado en la experiencia: captación de los órganos de los sentidos. Grados jerárquicos del conocer: de la sensoriedad al entendimiento. El proceso cognitivo como <i>tábula rasa</i>]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Construcción social del conocimiento</i> [Los vocabularios con que damos cuenta del mundo y sus objetos, nada tienen que ver con una correspondencia o representación de éstos, son artefactos sociales producto de intercambios histórica y culturalmente situados, nunca reducidos a creaciones individuales. Es el proceso social (la interacción, la negociación colectiva de significados, etcétera) el que otorga sentido a la permanencia en el tiempo de los modos en que damos cuenta del mundo y no la validez objetiva (ontológica) de esos artefactos sociales por sí mismos]</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lenguaje como representación</i> [Lenguaje como mediador en el acto cognitivo. Metáfora visual o modelo del espejo (Rorty, 1995) como pertinente para describir la operación cognitiva (observar, apreciar, como se ve, etcétera). Adecuación, correspondencia, entre percepción y objeto de la percepción, sin intromisión del observador, garantía de <i>objetividad</i>]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Lenguaje como acción [Lenguaje como “juego” (Wittgenstein, 1953) que conduce a organizar las formas de la interacción que instituyen y constituyen la vida social. Lenguaje como “forma de vida”, instancia simbólica a través de la cual “hacemos” cosas (Austin, 1962) diciéndolas en el mundo interactivo social. El lenguaje no ayuda a describir la acción, sino que es ya en sí mismo un juego de acciones, entre las cuales encuentra sus cualidades descriptivas. El lenguaje es aquel espacio social de constitución de las relaciones sociales]</li> </ul>

En la tabla I podemos visualizar las coordenadas de la transformación trazada por el autor, estas tres líneas de modificación constituyen a su vez desafíos, tanto para la comprensión como para el diseño de estrategias de abordaje empírico. Plantear el problema a este nivel aún deja irresuelto el otro, tanto o más complejo de generar modos de trabajar o recolectar información empírica y su tratamiento, fundamentalmente cuando existe toda una tradición y un tejido social-institucional que ha fijado modos de hacer y creado generaciones de profesionales y practicantes de las más diversas profesiones y especialidades que se educaron bajo el imperio del país

de un solo método. Contra ese absolutismo involuntario, e innecesario, es que habremos de mantener una vigilancia epistemológica.

### **1.1.3.2 Núcleos de inteligibilidad y constitución multiparadigmática**

La noción de *núcleo de inteligibilidad* (Gergen, 1996a) puede ser considerada como homóloga del concepto kuhniano de *paradigma*, o mejor aún, de su versión revisada en la “Posdata” de 1969 a la *Estructura de las revoluciones científicas*, en la cual el historiador, filósofo y físico inglés adelantó la noción de *matriz disciplinar*. A diferencia de Kuhn, cuyos ejemplos a guisa de argumentos se concentraron en la historia de la física, la astronomía y la química, el psicólogo Kenneth J. Gergen apoya su argumento en la historia reciente de las ciencias sociales y de la conducta, especialmente en los diferendos entre psicología conductista y cognitivista.

Pero, ¿qué es un núcleo de inteligibilidad? Se trata de un conjunto de artefactos argumentales que permiten...

“<<interpretar/dar sentido>> mediante criterios propios de una comunidad particular. Tales núcleos puede que sean ilimitados y totalizantes (como en el caso de las cosmologías universales o de las ontologías) o localizados y específicos (como en la teoría del proceso educativo en la Universidad de Swarthmore); cabe que dirijan un acuerdo amplio (como en las comprensiones comunes del proceso democrático) o apelen a una pequeña minoría (como en una secta religiosa). Además, tales formas de inteligibilidad están característicamente incorporadas en el seno de una más amplia gama de actividades pautadas (artículos escritos, experimentación,

votar, predicar, y otros similares). [se constituyen en] (...) redes proposicionales...” (Gergen, 1996a: 25)

Destacan dos cuestiones fundamentales. Primero, son “redes proposicionales” que sólo se constituyen comunitariamente<sup>1</sup>, es decir, como producciones de saber colectivos. Ello discrepa por principio con la arraigada tradición moderna occidental de estirpe cartesiana que aprecia la construcción cognitiva como una actividad individual del sujeto cognoscente. Segundo, son constructos argumentales, “cuerpos de discurso” que consensan una serie de orientaciones conceptuales y de acción que guían las relaciones que la comunidad (científica, política, religiosa, administrativa, tecnológica, académica o cotidiana) establece con la realidad y las dimensiones del mundo de vida que les incumbe, también entre sus pares y con otros campos o comunidades afines o no a sus actividades sociales próximas.

El núcleo de inteligibilidad propuesto por Gergen se integra por tres niveles, uno formal explícito, que es el de la teoría, donde se expresan las posiciones públicas de los científicos, por decirlo de algún modo. Detrás de este se encuentra el nivel metateórico que se refiere al de los supuestos acerca de los modos de hacer la ciencia, al método científico, etc. Finalmente ubica un nivel referido a la metodología que resulta de los anteriores asunciones.

El núcleo de inteligibilidad se constituye en un auténtico organizador de la experiencia del científico, al tiempo que permite ver

---

<sup>1</sup> En la “Posdata” de 1969 a la citada obra de Thomas S. Kuhn (1962), este enfatiza que en la primera versión descuidó el componente comunitario como pieza clave para la configuración de una situación de paradigma. En otras palabras, los procesos paradigmáticos y revolucionarios, así como los de ciencia normal en las ciencias son creaciones colectivas, dependen de las recomposiciones experimentadas en el seno de las comunidades científicas. Una de sus sugerencias es prestarle mayor atención a reconstruir y estudiar las estructuras de las comunidades científicas, explícitamente una tarea propia de una sociología histórica de la ciencia.

con su haz paradigmático, impide u obstaculiza la percepción de otras miradas o posibles encuadres. A diferencia de la idea khuneana referida a que la parición de anomalías en el paradigma en funciones conduce a la ciencia a proponerse modos alternativos que provocan las transformaciones científicas, Gergen sostiene en este trabajo que desde dentro del paradigma las anomalías son imperceptibles. Por ello rastrea el socavamiento de los paradigmas en vigor en movimientos que se producen fuera de las fronteras del trabajo de los científicos y ubica tales tendencias en lo que denomina la crítica social, la crítica ideológica y la crítica literaria. Cada una de estas, con intereses ajenos a la empresa científica contribuyeron a descentrar la mirada de los profesionales de las ciencias sociales del núcleo de inteligibilidad en vigor.

El autor ilustra el planteamiento anterior reconstruyendo la ruptura teórica que significó la aparición del movimiento en psicología de la revolución cognitiva frente al conductismo en vigor, dejando intactos el conjunto de supuestos metateóricos y sus consecuentes resultados en la práctica científica. Esta reflexión llevó a los defensores de esta revolución teórica a abdicar de ella (Bruner1990) y a buscar alternativas en ejercicios de comprensión y ejercicios de la ciencia novedosos mediante la introducción de otras metodologías.

**Tabla II. Situaciones culturales y niveles del núcleo de inteligibilidad**

<b>Situación histórico-cultural: Modernidad</b>		<b>Situación histórico-cultural: Posmodernidad</b>
<b>Metateoría</b>	• <i>Empirismo lógico</i> (método hipotético-deductivo)	• <i>Hermenéutica/ Construccinismo Social/ Dialogismo</i>
<b>Teoría</b>	• <i>Positivismo</i> [en sus tres formas históricas modernas:	• <i>Teorías relacionales</i> [postestructuralismo/microinteraccionismos/fenomenologías

## Discurso y funcionamiento organizacional

	a) positivismo; b) neopositivismo; c) postpositivismo lógico] • Estructural- funcionalismo	sociales/antropologías dialógicas
<b>Metodología</b>	• <i>Verificacionista</i> [metodología experimental/cuantitativa (Lazarsfeld)/cualitativa o estandarizado (Glaser y Strauss)	• <i>Generativas/Potencializadoras</i> [análisis de la conversación (Sacks), análisis narrativo (Rosaldo), desconstruccionismo (Derrida), etc.]

### 1.1.3.3 ¿Qué es el construccionismo social?: la dimensión epistemológica

La interrogación sobre la realidad, supone preguntas siempre incómodas, pospuestas o mal resueltas, pero definitivamente incómodas que más de una vez las ciencias eluden y dejan en manos de los filósofos, en espera de elucidaciones que puedan llevar con algún éxito al terreno práctico de sus propias disciplinas. También para los estudiosos de las organizaciones constituye un dilema, irresuelto, pero ineludible en cualquier investigación.

La importancia de la pregunta por la realidad es inobjetable. El biólogo Humberto Maturana (1997b) afirma que sin ella es imposible proseguir con alguna coherencia elemental no sólo cualquier proceso resolutivo en la ciencia, sino también en la vida ordinaria. La pregunta que haríamos es: ¿en qué tesitura se ubica el problema ontológico por explicar, según el construccionismo social?

Aunque se advierte por sí mismo, la realidad es para el construccionismo una *construcción social*. ¿Pero qué significa esto? Algo totalmente ajeno a las respuestas clásicas que estamos acostumbrados a recibir de las posturas realistas en sus diversos grados de enunciación: desde el realismo radical al moderado.

El realismo sostiene que lo real es precisamente aquello que está “fuera” e “independiente” del sujeto, es decir, establece entre la objetividad y la subjetividad una línea de demarcación que asigna una carga simbólica veritativa mayor a la primera (la objetividad) respecto de la segunda (la subjetividad). Nadie puede dudar que la golpeadura de una mesa es un “hecho” tangible que instituye la inmediatez del mundo exterior; dúdese o no del hecho, una combinación de sensaciones nos informan que algo ha sido bruscamente tocado y se ha producido un “hecho real” del cual mis sentidos dan cuenta a través del lenguaje gestual, verbal o hasta escrito, si es necesario<sup>2</sup>: el lenguaje aquí funciona como un dispositivo representacional que intenta ser coincidente con el mundo real representado. Lo que pocas veces se da cuenta el defensor del realismo es que el hecho mismo de golpear la mesa ha sido convertido (ha tomado la forma de) en un argumento retórico para desplegar una prueba demostrativa que se ha convenido en admitir como sucedáneo de ese concepto que hemos dado en llamar “realidad”. El problema es que esta convención no explica cómo el hecho de golpear la mesa ha tomado el lugar, como un artilugio, de eso que buscamos: la realidad. Es decir, por un momento lo real se reduce al acto de mostrar –que no demostrar– que la realidad no es más que una mesa golpeada de cuya acción nadie puede dudar si al menos ello ocurre en presencia de quien puede llegar a dudar. En el fondo, mostrar la realidad se convierte en un dispositivo argumental y retórico, más acá de la persuasión argumental que de la pretensión de objetividad, sin intromisión subjetiva y lingüística a la cual aspiraba el positivismo histórico.

A propósito de la postura realista Heinz von Foerster, uno de los más lúcidos exponentes del constructivismo radical, dice de la objetividad y su equivalencia con lo real: “La objetividad es la ilusión

---

<sup>2</sup> En pocas palabras este es el “argumento del mobiliario”, reseñado por Ibáñez, 1998.

de que las observaciones pueden hacerse sin un observador” (Foerster en Glasersfeld, 1998). La diferencia entre el constructivismo y el construccionismo es precisamente que el primero considera que el conocimiento es una construcción individual, continua pese a todo encerrado en la tradición moderna cartesiana y el segundo que sólo pueden comprenderse los procesos cognitivos como articulaciones colectivas, comunitarias. No es una cuestión de número: el individuo por oposición al colectivo, sino que la colectividad implica la *relacionalidad* inherente a la construcción del conocimiento, cuestión que desde una posición constructivista resulta más difícil de apreciar. El individuo como unidad básica del conocimiento deviene una falacia referencial, es decir –y de manera muy simplificada–, un supuesto que instauro la constitución del conocimiento de lo real desde un “punto ciego”, ver en el individuo algo esencialmente distinto de la colectividad, cuando el primero es una invención colectiva. En otras palabras, para que se produjera la distinción entre el Yo y el *Nosotros*, el último tuvo que preceder ontológicamente al primero, tras la invención del segundo, el producto invirtió a la evidencia.

Es importante “despedirse” de la objetividad (Glasersfeld, 1998) al menos en los términos planteados por el realismo, por las consecuencias de esencialismo y dogmatismo que trae para el trabajo en las ciencias sociales. Sin embargo, apropiarse de la perspectiva construccionista, parece sumirnos en una situación de levitación ontológica.

El construccionismo se declara “ontológicamente mudo”:

“Cualquier cosa que sea, simplemente es. No hay descripción fundacional que hacer sobre un <<ahí afuera>> como algo opuesto a <<aquí dentro>>, sobre la experiencia o lo material. Al intentar articular lo que <<hay>>, sin embargo, nos adentramos en el mundo del discurso. En ese momento da inicio el proceso de

construcción, y este esfuerzo está inextricablemente entrelazado con procesos de intercambio social, y con la historia y la cultura”. (Gergen, 1996a: 98)

No trata el construccionismo de despojarse o eludir la pregunta ontológica, sencillamente desplaza el objeto de atención hacia la constitución de una *ontología relacional*, articulada comunitariamente. El mundo se ve y se dice desde la pletórica diversidad de las posiciones y, más aún, de los procesos de posicionamiento (Bourdieu, 1997, 1999); procesos que se instituyen como acciones discursivas y reificaciones lingüísticas, es decir, reconstituciones culturales de las perspectivas que el lenguaje deja apreciar: los campos sociales de acción encuentran sus límites en las fronteras de las discursividades que cada campo se forja para sí y en los intercambios y transacciones que los lenguajes propician.

Esto último encierra dos supuestos claves del construccionismo, a saber: “La significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relación” (Gergen, 1996a: 76). En otras palabras, los significados se convierten en un derivado de la pragmática social y no a la inversa como suponía el normativismo lingüístico y social: los significados sociales son formas de vida, no esencias inmutables de lo que suponemos debe ser la vida social.

Por último, para comprender las posiciones sociales y los significados asociados a ellas es preciso evaluar las pautas de la vida cultural que los sostienen. El construccionismo se constituye, por tanto, en un estilo de crítica cultural. La realidad sociocultural no gana ni pierde nada si se le explica desde las ópticas singulares del economista, el estratega militar, el ecologista, el sociólogo o la feminista, al contrario son ventanas desde donde la misma realidad se aprecia problemáticamente a sí misma. Sólo perdería, si estos

discursos suprimieran a otros. Aquí se encuentra el reto metodológico del construccionismo social. Un efecto similar podemos identificarlo en la propia historia de los estudios organizacionales donde justamente la mirada plural ha abierto vetas de reflexión que la ortodoxia apenas imaginaba.

#### **1.1.3.4 ¿Qué es el construccionismo social?: la dimensión metodológica**

El desafío metodológico que plantea el construccionismo social radica justamente en la exigencia de superación de las tradiciones metodológicas acuñadas y acogidas por el paradigma metateórico del empirismo lógico, cuya expresión emblemática es el experimentalismo y la empresa verificacionista expresados en el modelo hipotético-deductivo, abundan los ejemplos hoy día de las dificultades para sostener los logros, hasta este momento irrefutables de incontables trabajos (Gillespie 1994). Para Gergen(1996a) existe una dificultad enorme para lograr visualizar rutas alternativas cuando la mirada del científico está colocada en un ambiente cuyas predilecciones y creencias se soporta en el paradigma anterior. Esto explica, según él, el proceso por el cual muchas de las elaboraciones teóricas generadas a partir de una redefinición de la ontología de la realidad social cayeron irremediabilmente dentro de los marcos de referencia del empirismo lógico y la experimentación al momento de colocarse en el campo de los acontecimientos. Pensemos por ejemplo en los movimientos cognocitivistas o las teorías de la atribución causal por ejemplo, cuyas estrategias de investigación quedaron atrapadas en la dimensión de la cuantificación cuando no pudieron imaginar otra respuesta que la estrategia de comprobación de la ciencia

convencional, la regularidad como argumento. Otras tradiciones en investigación social, como la etnografía que gozaron de una reputada representación de la alternativa cualitativa o interpretacionista sin más, al ser sometidas al análisis más riguroso y desapasionado, revelan aún cuan inmersas se encuentran en la lógica de la cuantificación, sin que esto pretenda que la cuantificación sin más es un lastre. Para Martyn Hammersly (1992) la etnografía se distingue de las metodologías cuantitativas más al nivel de los usos narrativos que en lo que se refiere a la perspectiva del trabajo científico y sus criterios de validación, la cifra es substituida en estas aproximaciones por nociones como *frecuentemente, ocasionalmente, raras veces*, etc. En consecuencia nos encontramos frente a estrategias narrativas distintas antes que auténticos posicionamientos novedosos del quehacer científico. Este carácter narrativo de la realidad social, de las capacidades explicativas y comprensivas de los actores sociales (Gergen, 1994; Bruner, 1986; Potter; 1998) aparece como una alternativa más viable o por lo menos el filón más productivo, de mayor filo crítico en el desmontaje de los edificios retóricos que sustentan la ciencia de ahora, al tiempo que constituye un poderoso dispositivo para la reconceptualización-reconstrucción de las visiones del mundo.

La reformulación de la exigencia de la objetividad en el trabajo del científico en términos de un imperativo moral de factura retórica (Gergen, 1994), desvanece la ilusión de seguir proponiendo al lenguaje de la ciencia como, el lenguaje de la representación, su correspondencia con los hechos aparece como un artificio argumentativo que el análisis de las estructuras narrativas de la ciencia ayuda a desmontar. Desde esta óptica en la metodología de la construcción empiezan a destacar cada vez más estrategias de investigación que ponen el acento en el análisis de los artefactos discursivos, de la narración, de la argumentación, y los modos en que

el proceso social y sus interacciones, al ponerlos en juego definen, modifican, resignifican, etc., las posibilidades significativas de tales artefactos, el análisis de la conversación o los métodos dialógicos, entre otros. En este proceso de configuración de un nuevo dispositivo explicativo se acuñan, cada vez con más capacidad de captación de la complejidad de este universo narrado conceptos de mayor alcance, por ejemplo la noción de **formación discursiva** (Glaser y Strauss 1967) aludía a esa naturaleza significativa de la construcción de los ambientes sociales que adquiere un nivel de complejidad mayor en el concepto de **convergencia discursiva** (op. Cit) colocaba la aproximación anterior a un nivel de mayor profundidad y complejidad tratando de captar el mayor número de artefactos discursivos disponibles, y ya para Strauss y Cobein(1994) aún la reunión de actores cobijados bajo una misma forma discursiva poseen marcos de aprehensión distinta, donde el curso de los acontecimientos tan sólo ofrece una **continuidad aparente** o aún más, la referencia a mundos contruidos imaginaria y desordenadamente a través de las conversaciones que establecen los actores sociales.

Finalmente, dos son los grandes desafíos que habrán de vencer los investigadores que se posicionen en la alternativa constructorista; por un lado despojarse del ciclo interpretativo de la inducción-deducción y su correlato la verificación, que encuentra en la frecuencia y la regularidad el sustento de la validación y la pertinencia, en aras del reconocimiento de la singularidad y la generación de estrategias de recolección y presentación de informaciones capaces de escapar a la ontologización de la realidad con la que trata y que aparece como requisito indispensable para el mantenimiento de la empresa constructora. Esto es, cancelar la posibilidad de lograr algún tipo de cierre interpretativo que presente una posible visión como la más verosímil, y en consecuencia asumir una disposición democratizadora, abierta a la diferencia, proclive a la

diversidad, en el propio trabajo científico, pero también referida a la naturaleza de los objetos de observación a que dirige su atención. La **erudición del desarraigo** propuesta por Gergen (1996a) implica una suerte de recomendación metodológica que supone un constante movimiento de la perspectiva del observador, a cuyo cada nuevo posicionamiento se presenta la posibilidad de renarrar el evento de que se trate, donde ninguna perspectiva es más válida por sí misma y todas deben ser consideradas en los mismos términos, un ejemplo de esto puede ser identificado en la pedagogía de frontera propuesta por los educadores radicales (Mclaren 1994).

Siguiendo esta lógica de estar en todas partes, o en el mayor número posible de posiciones de observación-comprensión a la vez y no ser de ninguna, ampliamos la revisión a tradiciones cuyas semejanzas nos ofrecen otros elementos para la reflexión. Tal es el caso de la escuela que ha dado en llamarse de la Psicología Social Francesa, comandada por Serge Moscovici y que ha generado una cuantiosa producción de investigación empírica en una línea muy semejante a la hasta ahora expuesta, y la otra también de Francia, que desarrolló una de las inteligencias más agudas de la ciencia social moderna, el recientemente fallecido Pierre Bourdieu. La obra de este sociólogo es percibida por Denise Jodelet, figura icónica del representacionismo francés, como una mirada encuadrable en el esquema de la representación social, aún cuando Bourdieu lo rechaze airadamente, en tal sentido nos detenemos en la teoría del *habitus* y de la sociedad vista como un *campo de fuerzas* que desarrollara el autor con diversos grados de profundidad a lo largo de su obra. En los trabajos recientes de Bourdieu, llegaría a plantear una posición ontológica que ilustra con claridad las posibilidades del encuentro entre estas tradiciones, *todo lo real es relacional* (1999).

### 1.1.3.5 Acerca de la teoría de las representaciones sociales

La perspectiva teórica de las representaciones sociales constituye, en gran medida, un referente importante para imaginar como pensar los objetos de estudio en ciencias sociales ante el advenimiento de estas rupturas paradigmáticas. La escuela de la representación social y su evolución reflejan el accidentado proceso de separación al que alude Gergen en el trabajo que hemos citado ya con abundancia. Fundamentalmente, porque se mueve precisamente en el terreno que interesa destacar: el de una realidad socialmente construida donde las representaciones y los comportamientos, con su carga significativa particular, influyen en la construcción de los ambientes donde se desarrolla la acción.

Aquí cabe recordar que el objeto empírico del trabajo se mueve en la esfera de las formas culturales y significativas que adopta la organización y las prácticas referidas a sindicatos que mantienen relaciones laborales *sui generis*, con el Estado mexicano en un marco que a definido a tales condiciones bajo el concepto de corporativas, o en tránsito discursivo a su abandono, y a las formas en que estos individuos significan o dan sentido a su acción. La teoría de las representaciones sociales se inscribe en el circuito de conformación de las formas de pensamiento que conocemos convencionalmente como *sentido común* o el *conocimiento ordinario* (Mafessoli, 1984) y que escapan a la legalidad de formas de entendimiento relacionadas por ejemplo, con la ciencia y cuya explicación o posibilidad de comprensión habrá de ser referida a los espacios concretos de actuación de los individuos, a los procesos de interacción, al compartir saberes o creencias colectivas, etc., y que Denise Jodelet (1984: 473) define como

Una manera de interpretar y de pensar nuestra realidad cotidiana, una forma de conocimiento social; y correlativamente, la actividad mental desplegada por individuos y grupos a fin de fijar su posición

en relación con situaciones, acontecimientos, objetos y comunicaciones que les conciernen.<sup>3</sup>

Esto es, conocimientos compartidos de manera colectiva que permiten al sujeto o grupo en cuestión orientar su acción con relación a eventos o elementos con significaciones específicas, pero encierra a un tiempo el tipo de conocimiento que se genera al nivel de la vida cotidiana y la actividad específica que lo produce, resultado de la interacción de los individuos en la sociedad.

Sin embargo, la característica específica de tales representaciones estriba precisamente en su naturaleza social, en su carácter compartido de modo tal que no estamos en presencia de conocimientos o preocupaciones de carácter individual en sentido estricto sino a las formas en que los sujetos perciben sus realidades de manera colectiva o compartida por medio de las propias representaciones. Este carácter social juega pues un papel determinante en la conformación de tales percepciones.

La noción de representación social, recupera desde esta óptica la vieja noción durkheimniana acerca de las representaciones colectivas como formas de conocimiento que se distinguen esencialmente de las representaciones individuales que los sujetos pueden tener de su entorno y que en tal sentido poseen una suerte de autonomía relativa frente a los individuos provocando una especie de objetivación que influye hasta la coacción, en el comportamiento de ellos mismos. La manera en que lo social interviene en la construcción de las representaciones puede ser referido a diversos espacios que constituyen por sí mismos problemas de indagación sobre las representaciones sociales a saber:

-A través del contexto concreto en que se sitúan los individuos y los grupos.

---

<sup>3</sup> Esta noción de representación social comparte elementos en común con la noción de cultura organizacional acuñada por Schein (citado en Kummernow) que conviene explorar para la

## Discurso y funcionamiento organizacional

- A través de la comunicación que se establece entre ellos.
- A través de los marcos de aprehensión que proporciona su bagaje cultural.
- A través de los códigos, valores, e ideologías relacionados con las posiciones y posesiones sociales específicas. (Jodelet, 1984: 473)

Y que ya nos dan una idea de la complejidad y múltiples perspectivas desde donde nuestro problema puede ser abordado.

Para esta escuela, las representaciones sociales serían el punto de intersección entre lo social y lo psicológico. Esto es, concierne a la manera en que percibimos los espacios donde actuamos y que a su vez resulta o tiene grados de determinación del tipo de actuación o ambiente que la propia acción social produce. Es un conocimiento que resulta de la interacción social y constituye estructuras referenciales o esquemas tipificadores (Berger y Luckmann, 1991) y que posibilitan los contactos interpersonales, son pues conocimientos compartidos colectivamente, pero que también transmitimos o recibimos por canales formalizados tales como el sistema educativo o los medios de comunicación. Esta dimensión social de la teoría de las representaciones sociales consideramos que le confiere el carácter de herramienta pertinente, en tanto que perspectiva para la presente investigación y es esa pretensión de incluirse en la intersección de lo objetivo y lo subjetivo (Bourdieu, 1991) lo que nos lo presenta como un concepto que responde a la exigencia, autoimpuesta, de escapar a todo determinismo posible de la acción social de aquel viejo debate entre la estructura y la acción sin renunciar a las posibilidades explicativas que ambos enfoques pueden reportarnos. Por otro lado, deja en condiciones u ofrece pistas para aterrizar (Glaser y Strauss, 1967) propuestas teóricas que si bien apuntarían hacia la construcción de conceptos que den cuenta, por ejemplo, de la “dualidad de las estructuras”

---

comprensión más acabada del concepto.

(Giddens 1994) pero que sin embargo son elaborados a un nivel de abstracción tal que cualquier intento de traducción empírica se vuelve problemática. Pensemos por ejemplo en los trabajos de Bourdieu (1991) que trata con desdén la construcción de una propuesta de alcance intermedio, en aras de una explicación que integre en su exposición la naturaleza compleja de la sociedad.

Para Moscovici, no existe frontera clara entre la psicología social y la sociología en sí misma, para él, la psicología social puede ser definida como una suerte de sociopsicología cuyo objeto serían

“...todos los fenómenos relacionados con la ideología y la comunicación, ordenados según su génesis, estructura y función.”  
(1984, t. I)

... donde la ideología es definida como

“... sistemas de representación y actitudes... Su rasgo común es que expresan una representación social que individuos y grupos se forman para actuar y comunicar... son... las que dan forma a esta realidad mitad física y mitad imaginaria que es la realidad social.” (ibid)

y la comunicación es entendida como

“...intercambios de mensajes lingüísticos entre individuos. Se trata de medios empleados para transmitir una información determinada e influir en los demás.” (ibid)

Este objeto de estudio de la psicología social, encuentra su objetivación en comportamientos o conductas que resultan del tipo de percepción-asimilación específica de la realidad o del ambiente pero que a su vez existe en función de la ocurrencia del comportamiento, con un

carácter performativo (McLaren, 1994)<sup>4</sup> y que constituyen lo que Moscovici denomina un *estilo de comportamiento* y que define como

“... una composición intencional de señales verbales y no verbales que expresan el significado del estado presente y la evolución futura de aquellos que los manifiestan.” (1984)

Estilo de comportamiento que a su vez comporta un doble aspecto:

“-*instrumental*; proporciona una información sobre el objeto que hay que juzgar.

-*simbólico*; nos informa sobre la persona que adopta dicho comportamiento en particular. Al carecer de significado propio, *el estilo de comportamiento recibe su significado durante la interacción.*” (ibid)

Ahora bien, las representaciones sociales siempre son representaciones de algo (Abric 1994), no importa que este algo se refiera a formas de comportamiento, objetos, símbolos, creencias, etc., lo

---

<sup>4</sup> Tomamos la noción de performance de la obra de Peter McLaren(1984) que a su vez retoma del trabajo del antropólogo Victor Turner y que estaría haciendo referencia a comportamientos cuya ocurrencia explica o da sentido a otros comportamientos, por ejemplo, y muy especialmente, el ritual. Acciones que a fuerza de repetirse, aunque este detalle no es condición necesaria, se traducen en orientadores de la acción, pensemos por ejemplo los distintos momentos que constituyen la realización de una misa religiosa; cada momento del ritual debe ser repetido invariablemente en la celebración de las misas, su no ocurrencia conduciría a la alteración del evento ocasionando conflictos o por lo menos confusión en el rito. En el trabajo de McLaren referido a la función performativa de los rituales en el sistema de enseñanza canadiense hace referencia, entre otros, por ejemplo, a la posición que espacial que guarda el maestro dentro de la clase y que le confiere ese estatus. El deambular por el salón provocó, según relata, que un alumno le increpara, al regresar al frente del grupo ¿Ya eres maestro? Igualmente, pensando en el caso que nos ocupa, el trabajo de campo en el SNTEA revela por ejemplo que existen en el imaginario de sus miembros ciertos patrones de entendimiento asociados con la figura del líder y sus potestades una vez entrado en funciones, por ejemplo, el necesario ajuste de cuentas con el representante anterior. La dilación en efectuar la purga casi ritual en esa organización revela, a los ojos de los agremiados debilidad en la dirección, característica no deseada en la persona de sus dirigentes o el trato parsimonioso al investigador, los trabajadores al sentirse observados, asignan poderes comprensivos extracotidianos al observador.

importante aquí es el hecho de que constituyen conocimientos compartidos que resultan de los procesos de interacción social, y solo allí se manifiestan

...toda representación social es representación de algo y de alguien... no es un duplicado de lo real, ni el duplicado de lo ideal, ni la parte objetiva del sujeto, ni la parte subjetiva del objeto. Si no que constituye el proceso por el cual se instituye su relación... en el fondo de toda representación debemos buscar la relación con el mundo y con las cosas. (Jodelet, 1984)

A través de la representación social nos enfrentamos a objetos, no a conceptos, o sea, a objetivaciones. (Moscovici, 1984)<sup>5</sup>

o en palabras del mismo autor...

“Las representaciones sociales son entidades casi tangibles. Circulan, se cruzan y cristalizan sin cesar en nuestro universo cotidiano a través de la palabra, un gesto, un encuentro. La mayor parte de las relaciones estrechas, de los objetos producidos o consumidos, de las comunicaciones intercambiadas están impregnadas en ellas.” (1984)

En este punto resulta importante recoger una distinción que puntualiza el Dr. Rom Harré (1984) en su polémica con Moscovici referida a la naturaleza diferenciada entre lo que él denomina agrupaciones nucleadas por cualidades distributivas y las que su organización o cohesión está referida a características de tipo colectivo. Las primeras suponen un tipo de organización donde todos los miembros del grupo comparten un rasgo común y se identifican por la semejanza, como en la

clásica definición durkheimniana acerca de la solidaridad mecánica. La segunda se refiere a la cohesión que resulta del compartimiento de una creencia, saber, comportamiento, etc., que sólo aparece por la interacción del grupo y que sin su concurso deja de existir, por ejemplo el ejército, cuya acción depende de la acción colectiva sin que algún miembro posea en sí mismo alguna cualidad distintiva de la organización. Esta última es la que nos interesa en virtud de que el objeto de estudio que nos ocupa se caracteriza por la existencia de individuos en posiciones asimétricas que, sin embargo, comparten valoraciones, comportamientos o rutinas que sólo en función de su ocurrencia confieren sentido a la acción.

El otro rasgo importante de la organización es el que se refiere a su aspecto simbólico, su naturaleza de representación de algo, a la capacidad de la representación de algo, a la capacidad de la representación de representar en la conciencia de los sujetos un hecho o evento que es restituido mentalmente, esto es, a la capacidad de acercar lo lejano, de reaparecer lo ausente, de presentizar lo pasado o lo futuro. Los comportamientos aparecen así como re-presentaciones de conocimientos o informaciones compartidos de manera colectiva.

Sin duda, la teoría de las representaciones presenta nudos problemáticos, pasajes oscuros, espacios de indefinición que están a debate (Rosa, 1994; Wagner, 1994). Sin embargo, la propuesta de la representación social, como desde luego otras (Maffesoli, 1993; McLaren, 1994), plantea rutas coincidentes con nuestras preocupaciones. En este sentido retomamos tres conceptos fundamentales para la comprensión de la génesis y ubicación de las representaciones, tales nociones se refieren a los procesos de objetivación, anclaje y naturalización de las propias representaciones.

La primera se refiere a la forma en que la dinámica de la acción social asigna significaciones específicas a los eventos que enfrenta, a como

---

<sup>5</sup>Esta noción de objetivación es deudora de la recomendación durkheimniana del tratamiento de los

la interacción social significa y resignifica el mundo. La segunda se refiere a los procesos mediante los cuales tales asignaciones de sentido toman carta de naturalización en los esquemas de pensamiento, nuevamente siguiendo a Jodelet (1984) se definirán tales procesos. Entonces se tiene que la objetivación sería un proceso donde:

...la intervención de lo social se traduce en el agenciamiento y la forma de los conocimientos relativos al objeto de una representación, articulándose con una característica del pensamiento social, la propiedad de hacer concreto lo abstracto, de materializar la palabra. De esta forma la objetivación puede definirse como una operación formadora de imagen y estructurante... La representación social permite intercambiar percepción y concepto. Al poner en imágenes las nociones abstractas, da una textura material a las ideas, hace corresponder cosas con palabras, da cuerpo a esquemas conceptuales. Objetivizar es reabsorber un exceso de significados materializándolos.

Dicho proceso se da a través de tres acciones específicas que son tipificadas por la autora como una construcción selectiva, una esquematización estructurante y una naturalización.

La primera hace referencia a la forma en que la realidad es desmontada de manera analítica por los actores. Sin embargo los esquemas o referencias que guían a los individuos en este proceso de construcción selectiva, dependen en gran medida de la constitución cultural del sujeto que le lleva a privilegiar ciertas informaciones relegando y olvidando otras, pero este proceso de apropiación también incluye un

---

hechos sociales como cosas y del carácter externo de estos eventos respecto de los individuos..

proceso de transformación de significados a fin de hacer posible su encajamiento en la estructura de pensamiento de los actores.

La esquematización estructurante estaría referida a las formas en que los distintos conocimientos seleccionados son ordenados de manera coherente a fin de que sean asimilados por los integrantes del grupo y que dan como resultado un esquema figurativo, esto es, un esquema de interpretación, la similitud de percepciones, es este su sentido estructurante, capaz no sólo de asignar significaciones, sino de proporcionar el instrumento para su percepción.

La naturalización consiste en el hecho de que tal esquema figurativo es percibido como un reflejo natural de eventos reales, esto es, que pese al carácter construido del esquema figurativo, su significación es percibida como una cualidad *que ya estaba allí*, de tal suerte que la representación viene a ser percibida como el reflejo real y natural de situaciones igualmente reales y naturales. Mediante este proceso se anula, o se elimina, la posibilidad de percibir la naturaleza artificial de la representación y los actores no la perciben ya como resultado de sus interacciones o acuerdos compartidos, sino como una característica propia de la realidad. Piénsese, por ejemplo, en el racismo en tanto que representación social construida y compartida por ciertos sectores de la sociedad y que no se refiere a una característica específica, por ejemplo de la población negra, judía o indígena, sino que resulta de la elevación de un prejuicio a nivel de generalidad. Sin embargo esta figuración es percibida por los sujetos que la comparten como una realidad presente en la población estigmatizada. No es concebida la conducta racista como una actividad productora de sentido, sino como una reacción ante una realidad objetiva.

En nuestro caso, estaríamos pensando en los tipos de comportamiento que dentro de los sindicatos son considerados como legítimos o indicados para ser representados por la dirigencia que pueden ser razones profesionales o actitudes hacia los patrones, por ejemplo, y

que definen estilos de comportamiento que son percibidos como cualidades consustanciales de los representantes y que aun cuando se convierten en patrones de comportamiento que el líder asume o re-presenta, son percibidos como cualidades naturales por los representados y les permiten explicar sus adhesiones o sus fobias, como veremos en el caso del repudio hacia el centro de los miembros de este sindicato, que en un intento por democratizarlo termina reproduciendo esquemas que seguramente no espera ejecutar, al menos no discursivamente.

El segundo gran proceso de inclusión de estas representaciones en los esquemas de referencia de los actores está constituido por los procesos de anclaje, proceso que es definido por Tomás Ibañez (1988) como el proceso de

“... integrar la información sobre un objeto, dentro de un sistema de pensamiento tal y como está ya constituido... el anclaje es el mecanismo que permite afrontar las innovaciones o la toma de contacto con los objetos que no nos son familiares. Utilizamos las categorías que nos son ya conocidas para interpretar y dar sentido a los nuevos objetos... esto no significa que se produzca una neutralización estricta de la innovación. El proceso de asimilación está acompañado de un proceso de acomodación... si bien es cierto que nuestros esquemas preestablecidos deforman las innovaciones, también es verdad que, aún deformada, la integración de la novedad modifica nuestros esquemas para hacerlos compatibles con sus características.”

o en palabras de Jodelet (1984) el anclaje se refiere

“... a la integración cognitiva del objeto representado dentro del sistema de pensamiento preexistente y a las transformaciones derivadas de este sistema, tanto de una parte como de otra. Ya no se

trata, como en el caso de la objetivación, de la constitución formal del conocimiento, sino de su inserción orgánica dentro de un sistema de pensamiento constituido.

Más complejo y fundamental de lo que ha podido parecer...()... articula las tres funciones básicas de la representación: función cognitiva de integración de la novedad, función de interpretación de la realidad y función de orientación de las conductas y las relaciones sociales” (1984:p.486)

El anclaje permite entonces integrar en nuestros esquemas de pensamiento nuevas significaciones que desde luego se refieren a objetos o comportamientos concretos (representaciones siempre de algo o de alguien). En nuestro caso por ejemplo, podemos hablar de ciertos comportamientos que identifican a los potenciales líderes, comportamientos que son etiquetados como el de los “intelectuales”, “los duros”, “los conciliadores” o por el contrario los que simplemente descalifican al contrincante esgrimiendo una variedad de anatemas compartidos por la cultura local. Estos comportamientos no solo encarnan significaciones sino que se convierten en esquemas de interpretación para el grupo y desde el punto de vista del actor, en este caso de miembro de la organización, se constituyen en el guión a seguir, la pauta de comportamiento, que constituyen finalmente el estilo a que hace referencia Moscovici (1984) cuya ocurrencia otorga sentido a las interacciones. (McLaren,1994)

Con todo, la teoría de las representaciones sociales, discutida, polemizada y demás, es ya un referente obligado para quienes se propongan desbrozar el camino hacia el sentido de la acción, aún cuando sólo sea en el plano polémico de la moderna ciencia social es importante referente en la discusión acerca de la explicación de los comportamientos sociales. Este carácter de formación o conformación significativa de los

eventos condujo al acercamiento al problema que nos ocupa en la perspectiva de los procesos cognitivos que dan sentido a la realidad que percibe el sujeto. Aquí cabe destacar el hecho de que el ciclo analítico de la escuela de la representación social, coincide, más o menos, con la oferta de Berger y Luckmann (1968) acerca de los tres momentos de la construcción, resultando relativamente fácil pasar de uno a otro o utilizarlos de manera combinada. En todo caso, señalemos la importancia de mantener ese modelo analítico como un uso metateórico al menos, que nos permita estar siempre concientes de la *otra cara* de los procesos.

#### **1.1.3.6 Representación social/determinación social: teoría del *habitus* y *campos de fuerza***

La obra de Bourdieu, presenta igualmente un punto de vista del trabajo de las ciencias sociales que renuncia de principio a colocarse dentro de los límites del dilema del objetivismo o el subjetivismo (1991) que de tiempo en tiempo adopta manifestaciones metamorfoseadas.

La teoría y conceptos de *habitus* y *campos de fuerzas* propuestas por el autor, parece que pueden reportar gran utilidad para el trabajo. La noción de *habitus* alude al proceso por medio del cual los sujetos introyectan en sus conciencias, su ambiente, las normas, las estructuras, etc., que posibilitan su acción. Sin embargo, este proceso - para Bourdieu - no es totalmente consciente y aun cuando se le ha señalado que su teoría de las distintas clases de capitales alude a un comportamiento racional, su interés está en señalar que los intereses de los actores están determinados por sus esquemas de referencia que dependen del entramado de relaciones trabadas en su actuar y de los posicionamientos específicos que ocupen dentro de la estructura social. Esto significa que los intereses de los actores también resultan de esas interacciones y constituyen una realidad mitad objetiva, mitad construida a la que en muchas ocasiones se refiere como *illusio*. De este modo el *habitus* expresa a un tiempo la acción del

individuo respecto de su entorno y a la acción misma como resultado de esa interacción con el ambiente (social y físico) de tal suerte que es presentado como un proceso

Estructura-estructurante que organiza las prácticas y la percepción de las prácticas, el *habitus* es también estructura estructurada: el principio de división en ciertas clases lógicas que organiza la percepción del mundo social es a su vez producto de la incorporación de la división de clases sociales... (Bourdieu, 1992)

El otro concepto que resulta útil, es la caracterización que hace el autor de la sociedad como un *campo de fuerzas* que crea realidades provisionales, performativas, las cuales varían en función de la posición de los actores y que define

...como una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sean agentes o instituciones, por su situación (*situ*) actual y potencial en la estructura de distribución de diferentes especies de poder (o de capital) - cuya posesión implica el acceso a las ganancias específicas que están en juego dentro del campo- y, de paso, con sus relaciones objetivas con las demás posiciones (dominación, subordinación, homología, etc.). En las sociedades altamente diferenciadas el cosmos social está constituido por el conjunto de estos microcosmos sociales relativamente autónomos, espacios de relaciones subjetivas que forman la base de una lógica y una necesidad específicas, que son irreductibles a las que rigen a los demás campos. (1995)

El campo entonces, no es un espacio físico particular del entorno social sino el resultado de las interacciones de los individuos que

conforman un campo de fuerzas (de relaciones generalmente asimétricas), cuya ocurrencia, posición y dirección depende de la manera en que llegan a él los actores. Así, por ejemplo, la noción de clase social sólo cobra sentido si se le traduce a la serie de interrelaciones entre sujetos que comparten posiciones o posesiones coincidentes en el tiempo y en el espacio creando un campo de fuerza “tan real como el geográfico”. En el caso de las interrelaciones sindicales vistas desde esta perspectiva pensamos en los campos de fuerza distintos que se pueden establecer, por ejemplo, en un espacio arquetípico de interrelaciones de los trabajadores como son las asambleas (Sierra, 1992) sindicales cuya naturaleza no es inmutable sino que depende de las actuaciones de los actores mismos y de las múltiples combinaciones posibles de interrelaciones que se pueden producir en su seno, aun en los ambientes más férreamente controlados, ninguna asamblea es idéntica a otra.

Con toda esta maraña de perspectivas teóricas, pero sin la intención de verificarlas es que se tratará de hilvanar los acontecimientos a investigar, se espera que no con un hilo inexistente, en el fondo todo investigador tiene un elemento empirista en su corazón. En todo caso, pensamos la teoría como un momento de la reflexión y no como un corsé para observar la realidad. Esta exigencia de la captación de la pluralidad de perspectivas demanda hacer práctica al recomendación de Maffesoli (1993).

El olvido es una fuerza que permite tener la mirada fresca. Olvidar las teorías y los ‘préstamos del pensamiento’ remite antes que nada a esta ‘materia prima’ que es el orden de lo común y corriente. Olvidar lo aprendido puede ser prueba de fecundidad en una investigación al mismo tiempo desengañada y exigente.

De este olvido nutricio es que este trabajo quiere formar parte, no tanto, como excusa para la limitación del mismo sino como estrategia

para eludir el compromiso *a priori*. Desaprender es también un ejercicio difícil como necesario. Como veremos más adelante, la impronta de las transformaciones en las teorías en general y de la organización en particular, es justamente la de cíclicos abandonos de las certezas, que si bien nos ofrecen la ilusión de la seguridad ontológica (Giddens, 1994) nos impiden contemplar las anomalías desde dentro del paradigma.

### **1.1.3.6 El giro lingüístico: la opción narrativa**

Como se desprende de lo revisado hasta este momento, más de una estrategia de abordaje puede resultar de estas reflexiones. Una de las vetas más seductoras y estimulantes del movimiento reseñado hasta ahora lo representa el giro lingüístico y los diferentes modelos o estrategias de investigación que ha generado.

Uno, desde luego, resulta de la evolución de los estudios propios de la lingüística en general que hicieron del lenguaje su objeto de estudio. Pero dentro de su espectro de opciones podemos ubicar la influencia que ejerció en los estudios de ciencias sociales la crítica literaria. (Gergen1996a) y su atención especializada en los modos en que los autores dramáticos imprimen en sus obras la cauda de sensaciones y percepciones que experimenta el espectador. La capacidad de los literatos para crear relatos verosímiles, encontraron, dista muy poco de los modos en que los actores sociales en su vida práctica construyen la realidad y credibilidad de sus vidas.

Jerome Bruner en su provocadora obra *Realidad mental y mundos posibles*(1986) sugiere la identificación de dos tipos de lenguajes que se utilizan para fines diversos. Uno es el lenguaje de la ciencia, que denomina, lenguaje argumentativo y cuya característica es que posee en sí mismo y sus proposiciones los ingredientes de

verificación. Este lenguaje produce afirmaciones del corte de  $2+2=4$ , y en ella están contenidas todos los elementos de su pertinencia, al menos en primera instancia, o haciendo abstracción del contexto social que permite la existencia de la propia matemática y sus lenguajes,  $2+2=5$  por el contrario encierra en su misma proposición los elementos de su refutación o impertinencia. No tenemos que acudir a otro elemento para validar o refutar estas afirmaciones, se resuelven en si mismas.

Pero hay otro tipo de lenguaje propio de la acción literaria y más cercano a los actos de la vida cotidiana y que denomina el estilo narrativo propio del creador de relatos. A este no le interesa ofrecer argumentos de su verdad, quiere demostrar su semejanza con la vida. No es verdadero, al menos no en el sentido de la ciencia, es creíble, construye realidades. En este caso las premisas y elementos no resultan de la observación del propio enunciado, para apreciar su pertinencia tenemos que acudir a la pragmática del lenguaje, a la ubicación contextual del enunciado, en este caso expresiones tales como la casa es bella, la organización es democrática, el objetivo de la institución es x, son proposiciones que no se resuelven en sí mismas y cuyas premisas de validez deben ser extraídas de otra parte. La posibilidad de que el ciclo comunicativo de frases de este tipo depende de la existencia en el receptor de criterios acerca de la belleza, la democracia o la finalidad institucional en concordancia o no, con los del emisor. La efectividad de la impresión que puede provocar una proposición de este tipo depende de las habilidades del emisor para crear esa impresión. Los estudios acerca de la función de la narración en la construcción de realidades no se interesa por evaluar la correspondencia entre el discurso y el habla, o entre el decir y el hacer. Sino en como estos dispositivos discursivos se constituyen en orientadores de la acción, su realidad y pertinencia no resultan de su verdad en sentido estricto, sino de su uso. Los prejuicios étnicos, por

ejemplo, no se fundan en una relación de correspondencia con elementos o características de las poblaciones estigmatizadas, sin embargo no podemos negar, lamentablemente, la ominosa realidad del racismo o la homofobia. Las narraciones construyen textos virtuales que resultan de los modos en que los sujetos se relacionen con ellas mismas. Permiten orientar la percepción del emisor y del escucha y se convierten en auténticos organizadores de la experiencia, los actores no experimentan su rechazo a ciertos sectores de la población como producto de sus imagerías o prejuicios, sino como propiedades de los sujetos, entonces el ciclo esta completado. Este tipo de uso de los artefactos lingüísticos ha producido movimientos en psicoanálisis, por ejemplo, donde se ha puesto en duda la utilidad de reconstruir arqueológicamente la vida del paciente a favor de provocar una autonarración mucho más generativa (Bruner 1986; Giddens 1984; Gergen 1996<sup>a</sup>)

Los narratólogos no se preocupan de conocer la certeza de las versiones del mundo que ofrecen los actores sociales, comparándolas con un hipotético deber ser de los mismos y sus instituciones, sino como estas juegan un papel activo en la acción, en la definición de sus situaciones. La vida institucional puede también ser leída como una historia cuyos actores son también autores del drama. Participan activamente en su confección, las creen y finalmente las dan por establecidas y configuran su percepción.

## Capítulo 2

### 2.2 Construccinismo social y Estudios Organizacionales

#### 2.2.1 Una mirada construccionista para el estudio de las organizaciones

Cada vez encontramos con mayor frecuencia trabajos de investigación desde la perspectiva construccionista (Quaid, s.f.; Gergen, 1996b) en el área de la administración o los estudios relacionados con las organizaciones y los mundos del trabajo. Aquí, la construcción de narraciones y artefactos que permiten ordenar los comportamientos de los miembros de las organizaciones no sólo se presentan como objeto de investigación por ese sólo hecho, sino que al mismo tiempo encarnan el modo en que las propias disputas teóricas y disciplinares ganan o pierden terreno en virtud de la eficacia de su versiones del mundo de la organización, hacer teoría de la organización también es un ejercicio de argumentación.

En un lúcido trabajo, Stewart Cleeg(1997) ilustra como los estudios sobre el poder reflejan esa característica de disputa, donde los temas relevantes para ser estudiados resultan de modas o imposiciones de los paradigmas en boga o del ejercicio autárquico de instituciones o grupos activos de intelectuales, define temas a estudiar, pero también, temáticas o estrategias de investigación prohibidas o tabúes.

Matices más, matices menos, hay una suerte de coincidencia en el aspecto constructivo de las significaciones dentro de las organizaciones. Para algunos autores y estudiosos del fenómeno

organizacional, la estabilidad o la organización de cualquier grupo depende de la existencia de modos comunes de interpretación y fijación de la comprensión. Estos modos de comprensión dirigen las actividades cotidianas, se vuelven rutina y son tomadas por dadas a través del desarrollo, sentidos fijados en eventos, objetos, palabras, etcétera. A este carácter compartido de los procesos de significación y su traducción en realidades aprehensibles, es que se orientará el trabajo. Esto es, cómo y en qué se objetivan las significaciones que ordenan el funcionamiento de la organización. En nuestro caso, cual es la versión a la que se sujetan los miembros de esta organización. Esta objetivación puede expresarse en estilos de comportamiento validados como expresión legítima del correcto hacer en la organización, o puede materializarse en un insumo tecnológico, sea una máquina o un modelo de administración u organización del trabajo, o en nuestro caso que influya en la estructura de la misma agrupación o en su funcionamiento. En ambos casos el artefacto se vuelve un referente en torno al cual los individuos desarrollan sus actividades en función del papel e importancia asignada.

Estos artefactos (máquinas, sistemas de control, palabras, etcétera) son incorporados en los esquemas de referencia de los actores no exentos de la naturaleza específica de la organización, en virtud de los distintos posicionamientos de los actores involucrados. Su eficacia depende de su aceptación o rechazo, pero una vez adoptado, adquiere una invisibilidad que resulta de su reproducción cotidiana, adquiere el rango de sentido colectivo y constituye, fundándola, la verdadera realidad de la organización.

La adopción colectiva de las significaciones no transcurre en una suerte de limbo de las mismas, sino que opera en la realidad donde existen intereses y tomas de posición y en todo caso se puede hablar de una suerte de lucha o negociación en torno a la imposición de significaciones. En este sentido el trabajo de Maeve Quaid (s.f.) resulta

sumamente ilustrativo de la manera en que se constituyen los mitos del funcionamiento organizacional que permiten desarrollar estrategias, fijar límites comprensivos, instalar mecanismos de control, atribuir características a la realidad. Su análisis de la construcción de la argumentación con respecto a la evaluación de puestos resulta ejemplar. Quaid revela cómo se genera una estrategia para producir una imagen de mesurabilidad que no se deduce de la naturaleza del objeto, sino que es fabricada y que permite a un tiempo ordenar la interrelación de los sujetos de la acción con respecto al particular, al tiempo que ordena el funcionamiento de la organización, establece jerarquías, define criterios de pago, crea una realidad medible, pensable de manera pautada, que finalmente se convierte en el nuevo modo de hacer concebido como natural.

La evaluación de puestos es una especialidad dentro de los activos de la administración moderna. Es percibida como una actividad que responde a los imperativos de la realidad organizacional, es percibida como natural, los individuos en situación no se preguntan ya sobre su pertinencia, sino por los modos de su eficacia. El observador construccionista, a partir de la deconstrucción analítica de los procesos apunta su atención al momento de confección del artefacto.

Un ejemplo inmediato de este fenómeno lo constituye la difusión de la noción de flexibilidad que campea el ambiente de las organizaciones de trabajo de la actualidad. La redefinición de la *real naturaleza* de las organizaciones productivas en torno a la necesidad de la flexibilidad ha provocado que todos los actores se comporten ante el particular bajo el supuesto de la necesidad de *entrarle a la flexibilización*, incluidos los trabajadores mexicanos. La necesidad de flexibilizar es percibida como una realidad autoevidente y natural, pero ¿qué implicaciones prácticas tiene esta creencia en las

instituciones?, es ya un problema que siempre debe ser particularizado.

La argumentación administrativa y la perspectiva gerencial, han permeado la mayoría de los ámbitos de actuación de la vida moderna. El discurso de la calidad, como criterio de eficiencia y competitividad, o como herramienta retórica, se ha alojado en el manejo empresarial tanto como en el diseño y justificación de las políticas públicas. La calidad se presenta como una metáfora que permite contemplar la relación laboral como una arena de incertidumbre que encuentra su mesurabilidad en la lógica y las exigencias del mercado. Lejos de aludir a alguna suerte de comportamiento o procedimiento prefijado, la calidad como instrumento argumentativo (Hood y Jackson, 1997) se ha convertido en una suerte de caballo de Troya que indistintamente vehiculiza estrategias estatales o gerenciales, de control o de disuasión. Sin embargo, a tal grado de internalización en el ambiente productivo ha llegado, que las organizaciones gremiales lo conciben como la realidad sin más, considerándola incuestionable y aprestándose a prepararse para la calidad, la productividad, la flexibilidad, etcétera, construcciones conceptuales que desplazan su centro de atención del hombre a los procesos económicos depositando el peso argumentativo en las condiciones inmanentes del exterior de la propia organización y putativos a la naturaleza.

El modelo argumentativo/discursivo de las gerencias no ha cambiado gran cosa a lo largo del tiempo. Así nos encontramos por ejemplo que de la retórica tayloriana que prefija la existencia de un inefable *one best way*, hacia donde se dirige el esfuerzo racional de la administración científica, a los modernos discursos de la calidad anteponen la existencia de verdaderas necesidades de los clientes. Por ejemplo, para Deming –icono viviente de la doctrina de la calidad–, ésta reside en la satisfacción del cliente o de sus necesidades de consumo. En estas necesidades se incluyen las características del

producto en sí mismo, su disponibilidad en el mercado y el precio. Para Juran, por su parte, la calidad es la adecuación para el uso. De esta manera, la calidad es sinónimo de pertinencia para el uso, una definición que incluye las características que lleva un producto satisfactorio y con ausencia de defectos. Sugiere una aproximación conceptual al manejo de la calidad y una trilogía de procesos a través de los cuales la calidad es manejada y que consiste en que esta debe ser planeada, controlada y mejorada.

El uso de textos o construcciones discursivas organizacionales, sin embargo, no opera sobre el vacío, sino que se inserta en un complejo tejido social-cultural-institucional que le imprime sellos particulares. Generalmente se desarrollan en realidades locales específicas donde, por ejemplo, los alcances de una propuesta de organización de la producción como lo es la calidad total, es deducida de condiciones y objetivos específicos. Cuando se implanta en donde las condiciones nativas no corresponden con las exigencias de las latitudes donde fue desarrollado el modelo, entonces lo que tenemos es una suerte de apropiación local que le imprime su propio sesgo (Wisner, 1993).

Por ende, entre los procesos colectivos que producen las distintas teorizaciones en torno a las organizaciones y los usos sociales de estos existen transformaciones tales, que no es exagerado afirmar que aquí se opera una auténtica resignificación de las teorías al ser apropiadas en ambientes particulares.

De este modo se podría afirmar que la perspectiva del construccionismo ofrece un poderoso instrumento para lograr desmontar/deconstruir, analíticamente, los mecanismos que permiten el funcionamiento de las organizaciones.

Llegados a este punto, podemos arriesgar una definición ontológica que dibuje el tipo de realidad con que, pensamos, tratamos y cuya definición implica hacer evidentes nuestros supuestos. Este

ejercicio reflexivo, siempre es incompleto (Giddens 1984) pero aspira a captar la mayor cantidad de detalles del objeto a estudiar, y que desde luego se refiere a las organizaciones en sentido amplio. Vale decir, una suerte de hipótesis directiva, que más que ser constatada, quiere ser guía entre la complejidad del objeto de observación, aspira en todo caso a captar el número mayor de elementos del problema.

De este modo las organizaciones en este trabajo son consideradas como :

- **Un fenómeno colectivo, implicando en este sentido una serie de tensiones que resultan de la necesidad de compartir significaciones.**
  
- **Una construcción colectiva, se produce en y sólo en la interacción.**
  
- **Carecen de un límite físico, su delimitación es, por tanto, de sentido. Su espacialidad resulta de la acción de sus integrantes, incluye pasado y visión de futuro.**
  
- **Desde este punto de vista, tiene un papel activo en la fijación de significaciones. Nombra y ordena al mundo, le imprime a sus actores modos de reconocer el mundo.**
  
- **No puede ser reducida a los aspectos racionales de la vida social, incluye en su definición la emoción y la tradición; aspectos intencionales y elementos irracionales, no guarda una correspondencia necesaria con el mundo objetual.**

- **Es histórica, al constituirse en la interacción, y sólo en ésta, incorpora en su constitución la percepción del tiempo que los actores tienen de su pasado compuesto de mitos y realidades, y en consecuencia de su dirección.**
- **Es simbólica. Su rasgo reside en la posibilidad de que los hombres puedan significar y resignificar el mundo regularmente remitiendo a objetos o comportamientos cuya pertinencia opera dentro del colectivo**
- **Es dinámica. Sólo existe a condición de ser creada y recreada constantemente, al carecer de delimitación física sólo puede existir a condición de ser pensada y actuada.**

**Y finalmente...**

- **Tiene un componente narrativo. Su lenguaje no se resuelve en sí mismo. Debe ser creído, no elabora versiones verdaderas, sino verosímiles. Las organizaciones no solo crean los objetos, bienes o servicios para los que fueron hechas, crean también hechos, crean realidades. Son una narración encarnada por sus integrantes y sus artefactos.**

Los ejemplos de estudios dentro de las organizaciones concebidas como espacios de construcción, son ya numerosos y atraviesan los trabajos pioneros acerca de la noción de cultura corporativa, que le confieren ya un estatuto diferencial a la cultura dentro de la organización y que se constituiría de una serie de normas, valores, etcétera, que fijan los criterios de lo correcto y lo incorrecto y cuyos límites de pertinencia se reducen a la propia organización. Quizá la

mayor debilidad de esta posición se refiere a la idea de que estas culturas acotadas puedan ser administradas en el sentido clásico del término. Más lejos aún llegan los trabajos más recientes, en la perspectiva más amplia de la cultura organizacional. Aquí resulta interesante el trabajo de Barbara Czarniawska (1997) acerca de los Artefactos Lingüísticos al servicio del control organizacional, donde siguiendo la línea de explicación de la psicología postcognitiva propuesta por Jerome Bruner(1986) acerca del carácter narrativo de la realidad social, particularmente el de la vida cotidiana, y su capacidad de ordenar el mundo, apuntan su atención a la construcción de artefactos a partir del supuesto de que los administradores administran esencialmente el sentido constituyéndose las organizaciones en una auténtica arena de negociación-imposición de significaciones que legitiman, permiten, o frenan comportamientos.

La autora se refieren al uso de etiquetas, pensemos, por ejemplo, el de la descentralización en la administración pública mexicana. Bajo esta etiqueta se produce hoy día otro efecto de redefinición de lo bueno y lo malo. Lo centralizado bajo esta lente es ineficaz, lo descentralizado es lo mejor, lo bello, lo eficiente. Baste pensar en esta estrategia argumentativa del gobierno mexicano que incorpora la noción como dada, cuando la realidad municipal del país es poco más que pobre o cuando la evidencia que arroja el estudio de la administración pública mundial revela, como lo demuestra Enrique Cabrero, que no es posible asimilar descentralización a eficiencia administrativa. En todo caso, lo importante no es demostrar la falta de correspondencia entre la etiqueta y el referente, sino conocer las causas y razones que permiten los usos argumentativo/estratégicos de los actores, en cualquier sentido. Su análisis debe trascender el estrecho marco de la tipificación del error para adentrarnos a las

tramas de significación que realmente operan en el funcionamiento de la organización.

Desde esta perspectiva es que tomaremos el funcionamiento de la organización sindical como objeto de estudio, tratando de desmontar los procesos de constitución de una identidad gremial por lo accidentado de la constitución misma de su institución y su agrupación de trabajadores. En este trabajo damos cuenta de la azarosa trama de su evolución organizacional y los modos en que la mente colectiva se traduce en pauta institucional. En un claroscuro de memoria y olvido, los integrantes de la organización van tejiendo una trama constituida seguramente de elementos verificables, y de muchos otros que se resultan de la construcción de sus propias versiones y que se convierten en su verdad organizacional.

Seguramente se podrá objetar acerca de la elección de la perspectiva elegida cuando en el campo hoy día se ofrecen una gran cantidad de posibilidades y rutas analíticas, pero como sostiene Barbara Czarniawska(ibid), pensamos que la narración no es la única ruta, pero hoy la tenemos a la mano y la podemos explorar. Si agregamos a esto al ausencia de trabajos inscritos en esta ruta en nuestras latitudes disciplinares y geográficas, el estigma de la insularidad le imprime su propio encanto.

### **2.2.2 La teoría de la organización y la mirada construccionista.**

Una cosa es reflexionar sobre los elementos de la construcción social y otra muy distinta, e interesante, es aplicar esa mirada a la comprensión de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. En México, quizá sin esta etiqueta hay interesantes trabajos como el de Ibarra y Montaña (1987), donde a partir de la idea

de *mito*, los autores realizan un desmontaje de los procesos de construcción e instalación del mito organizacional y las distintas etapas de su desarrollo, el mito de la cientificidad, de la racionalidad, etc. Este trabajo pionero en nuestros ambientes demanda dos cosas: la ampliación de la revisión, hasta trabajos y tendencias actuales, incluidos los lances nacionales, y los estudios empíricos sobre investigaciones y estudios concretos, que como en el caso del trabajo de Gillespie (1994) nos han abierto una ruta cuyas consecuencias, tanto en el derrumbe de los iconos, como en la generación de nuevas rutas para la comprensión apenas esta por desarrollarse. Depositar una mirada fresca y desprejuiciada, en cualquier sentido, sobre los caminos ya recorridos por la investigación anterior, ha reportado, en esta suerte de ejercicio de arqueología de la investigación científica, indicios importantes de los modos a través de los cuales los científicos, y los aprendices de, dejamos nuestra impronta, a veces involuntaria, a veces no tanto, en nuestros trabajos. Estos resultados no pueden movernos a identificar una suerte de denostación del quehacer del científico, al contrario, colocarlo en el portaobjetos de la investigación es ya un reconocimiento de su importancia. Identificar los procesos de construcción de factuales en el trabajo científico (Latour 2001; Potter 1998), significa reconocer el ingrediente fundamental de la empresa científica que es su carácter humano, y por lo tanto construido significativamente, al menos si recordamos los supuestos fundamentales de la construcción social de la realidad. Restituirle esa naturaleza humana al trabajo de la ciencia y de los estudios organizacionales no medra en la búsqueda de restarle realidad, sino por el contrario, es el mayor reconocimiento a su grandeza y a la realidad de su naturaleza, aprender a reconocernos en nuestros productos, no conduce a negar su cientificidad, sino a revelar su textura humana, que es demasiado como para ser contenida en un lugar común.

### **2.2.2.1 Los orígenes de la organizacionología: Administración Científica y las Relaciones Humanas**

Analizar las Teorías de la Organización en el horizonte del construccionismo nos permite ubicar ángulos de comprensión que la adopción de esquemas rígidos o convencionales, ligados al método científico y sus tradiciones, no permiten apreciar. Particularmente, esas elaboraciones sobre los mundos de la organización, explicados en un primer momento desde las teorías gerenciales o administrativas, se caracterizan por el uso persuasivo (Majone 1997), más que explicativo, de la argumentación científica o pretendidamente científica. Majone destaca el hecho de que la efectividad de las teorías administrativas se finca en su capacidad de convencimiento, más que en la posibilidad de ofrecer explicaciones verificables sobre los mismos supuestos de científicidad y fiabilidad en que se sustenta. No es tarea de este trabajo oponer la naturaleza al quehacer científico como prueba de validez o refutación de la misma, antes bien, se trata de reconocer los modos en que el trabajo mismo ha creado la impresión de verosimilitud y ha producido sus propios artefactos organizacionales y administrativos.

Remontémonos entonces a los trabajos pioneros de la administración para intentar entender, aunque sea sucintamente lo anterior. Frederick Taylor (1911) sin duda icono imprescindible de la moderna administración, inauguró el ciclo de trabajos que anunciaban una nueva ciencia de los comportamientos relacionados con la producción. En su obra, el recurso de la apelación a la ciencia cumple un papel esencialmente argumentativo. Lo científico, es invocado por Taylor como jaculatoria ideológica, como criterio de

verdad extrateórico, para validar sus ulteriores elaboraciones discursivas. La ciencia aparece entonces como la actividad capaz de develar, mediante el trabajo especializado del administrador científico, lo que no es posible observar al través del ojo del profano.

La imposibilidad de apreciar –sostiene Taylor– la inmensa gama de movimientos inútiles que se producen durante el proceso de trabajo, exige la creación de una ciencia para el particular, que basada en el análisis del trabajo permita crear una forma de administración de base científica que aparece colocada entre el capital y el trabajo bajo un mal disimulado disfraz de objetividad, entendida ésta, claro está, como de imparcialidad.

El autor va construyendo a lo largo de su trabajo un orden de la narración, que se convierte en un auténtico organizador de la experiencia de sus seguidores y epígonos. El acto de trabajar incluye elementos que el ojo profano no puede ver, para hacerlo es necesario hacer una ciencia de esos elementos. Su argumentación es deudora de la imagen clásica de la ciencia. Hay un grupo de fuerzas invisibles e impersonales campeando en el ambiente de la fábrica, develarlas es el trabajo del administrador científico. Pero este trabajo incluye una promesa, la identificación de una ruta mejor posible, el *one best way* que preexiste al trabajo del científico, hallarlo es la aspiración de la sociedad y su búsqueda de la productividad su objetivo. Taylor ha preparado el camino para el uso prescriptivo de la nueva ciencia de la administración.

El trabajo de Taylor puede ser desmontado como una pieza retórica, que a lo largo de su desarrollo va tejiendo la trama que incluye la fijación del problema, la identificación de las causas, su solución y la constatación apoteósica de la efectividad de su argumento con el uso argumental de la jornada de trabajo con Smith.

La científicidad de la administración es así inventada. Tal es el poder generativo de esta idea y su asimilación en la sociedad de que la

## Discurso y funcionamiento organizacional

idea de una administración de la empresa como ciencia es un referente común en la cultura moderna y hacer una evaluación crítica de la pertinencia de esta definición exige hacer un descentramiento de la perspectiva generada por el propio Taylor y la posterior institucionalización de la disciplina.

<b>Ciclo argumentativo del trabajo de Taylor</b>	
Punto de partida	Productividad como aspiración social
Identificación vulgar del problema.	Holganza sistemática
Identificación científica del problema.	Movimientos imperceptibles: saber hacer
Solución	Ciencia del movimiento
Estrategia de persuasión, evidencia empírica.	Smith como conejillo de indias.
Elemento de comprobación	Aumento abrumador de la producción.

En este trabajo se identifica nítidamente la ruta narrativa del trabajo, el mismo concluye en la solución del dilema indicado al inicio y los elementos de la argumentación son enlazados de modo tal que el resultado conduce inexorablemente a su solución. El trabajador se convierte en el elemento objetivo, tomado del ambiente organizacional donde se evidencia los presupuestos del trabajo, sin movimientos inútiles la productividad se incrementa.

Un trabajo tan interesante como seductor lo constituye el que resulta de una relectura de los experimentos de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas (Gillespie, 1991) revela igualmente el papel activo del científico en el proceso de construcción de la teoría de la organización de base empírica. Activo no ya desde el punto de vista del quehacer propio de la investigación, sino en el de ser creador de significaciones, antes que, o paralelo a, descubridor de una suerte de naturaleza inmanente a los procesos.

El objeto del trabajo de Gillespie estriba justamente en mostrar cómo los distintos actores involucrados en los experimentos de la Hawthorne poseen puntos de vista discrepantes con respecto a la forma de interpretar esos mismos eventos por parte de los científicos involucrados en esa investigación y los modos de presentar los resultados de aquel inusual período de pruebas. Tanto los investigadores de la compañía, como los consultores externos, los supervisores y los propios trabajadores ofrecen distintas explicaciones de los experimentos donde el común denominador se refiere a la búsqueda del incremento de la producción promedio de la reducción de la fatiga.

Los resultados de los experimentos fueron totalmente inciertos, las hipótesis muy vagas, la correspondencia entre los experimentos y las conclusiones aparece más bien forzada. Gillespie aventura una audaz hipótesis, afirma que en este caso, como en todas las ciencias, el significado ha sido impuesto más que descubierto. Aun en el caso de la física, Quine (Bruner, 1986) estima que se compone de un 95% de especulación y un 5% de observación *lo que hace a la naturaleza un candidato poco confiable para la realidad.*

La mayor parte de las explicaciones e interpretaciones resultan de los documentos oficiales de los experimentos que habían sido aceptados como lógicos por lo menos, hasta esta puesta en cuestión. Sin embargo, recientemente (o por lo menos posteriormente) diversos

investigadores se han acercado a los documentos originales de la investigación arrojando resultados que no coinciden necesariamente con las evaluaciones iniciales. Quizá al punto de estimar ya a ésta como una aventura de investigación poco confiable. Sin embargo en las escuelas de administración tradicionales, donde la reflexión generada por el debate acerca de la teoría de la organización y su ulterior desarrollo en estudios de la organización no se ha desplegado, los experimentos de la Hawthorne se manejan como realidades sin más. Si agregamos el carácter de institucionalización de la escuela de las relaciones humanas en ese campo disciplinar la posibilidad de filtrar un elemento reflexivo en su comprensión se hace sumamente problemático.

En este sentido el trabajo de Gillespie se apunta no hacia la interpretación de los resultados en sí mismos, sino hacia el análisis del propio proceso de construcción de conocimiento científico como tal, la ciencia en acción (Latour 2000).

Desde este punto de vista el trabajo inicia con la reconstrucción de la forma en que se logró presentar como legítimo un proceso de investigación cuyos costos e involucramiento de profesionales de diversas ramas no tenía precedentes. Detrás del interés *científico* de la propia compañía subsistía el interés de elevar la productividad en el trabajo, en este sentido el problema a investigar se refiere a la explicación de la fatiga física que se traduce en la disminución, por lo menos eso se creía, de la capacidad productiva de los trabajadores. Se presenta al experimento entonces como envuelto en un halo de científicidad y objetividad. Por otro lado, existían pruebas previas, en nueve compañías, que revelaban el incremento de la capacidad productiva resultante del aumento de la iluminación dentro de las áreas de trabajo. Así se prepara un programa de investigación que involucraba a investigadores de reconocido prestigio académico como Dugald C. Jackson, profesor de ingeniería eléctrica del MIT y líder de

en su profesión. Un paso clave en estos movimientos de legitimación fue el hecho de persuadir al propio Tomás Alva Edison, icono indiscutible de la efectividad de la aplicación de la ciencia a la producción, para que asumiera la dirección simbólica del proyecto. La figura de Edison en el proyecto cumple un papel esencialmente persuasivo, es un artefacto argumentativo que permite narrar al programa como efectivo y promisorio, el moderno Prometeo americano. Para abril de 1925 la General Electric y la Edison de Nueva York aportaron 50,000 dólares para sufragar los gastos durante dos años.

Los experimentos más recordados, consistieron en la formación de grupos de trabajadores de prueba que eran sometidos a la variación de los niveles de iluminación al tiempo que se utilizaba un grupo que se mantenía en condiciones normales. El resultado de los experimentos evidenció un notable incremento de la producción en el grupo experimental. Sin embargo, el grupo testigo experimentó igualmente un incremento de la productividad en el mismo período lo que hacía relativas las conclusiones del experimento. Esto obligó a los investigadores a buscar explicaciones por otras vías. Vías que fueron encontradas en el hecho de que en los distintos grupos se habían utilizado diversos esquemas de pago y diversos sistemas de supervisión, por lo que para algunos investigadores la explicación recaía obviamente el papel activo que jugaban los administradores en la manipulación de factores tales como la supervisión o el logro de la formación de lazos de solidaridad con los trabajadores.

Para 1927 se inicia una nueva serie de experimentos que se basan en la construcción del célebre *test room*, con el objetivo de explicar aún el misterio de la fatiga. Aquí, la estrategia fue la de dosificar periodos breves de descanso de las trabajadoras a fin de que pudieran recuperar sus energías y poder trabajar a un ritmo sostenido. El *test room* se utilizó para trabajar con obreras que

ensamblaban *relay* de teléfonos en virtud de que se trataba de un trabajo repetitivo, condición a la que le era atribuida una de las causas de la fatiga, este trabajo involucraba a su vez a empleados del más bajo nivel de calificación. Se colocaron instrumentos para medir no sólo la productividad de los trabajadores, sino que se midieron cada uno de los tiempos que se requerían para el ensamble hasta su colocación en un colector inferior. Las observaciones revelaron que el peso de la capacidad productiva descansaba en la destreza de los trabajadores y que la operación que realizaban involucraba 32 movimientos de cada una de sus manos cuya secuencia sin embargo variaba de trabajador en trabajador. No obstante, otras interpretaciones se centran en el factor supervisión. El grupo estuvo sometido a una intensa vigilancia lo que, en su interpretación, produjo la elevación de la productividad. Un grupo experimental en particular, el sexto, estaba integrado por mujeres jóvenes en su mayoría polacas, en general inmigrantes, del que dos de ellas fueron removidas desde el 25 de junio de 1928.

Al buscar la interpretación o el punto de vista de los trabajadores del proceso, Gillespie encuentra opiniones que escapan a la visión de los investigadores. Por ejemplo, el hecho de que dos trabajadoras fueran removidas del sexto grupo generó un estado de alerta ante la inminencia del despido que sumado al proceso de crisis que ya campeaba en el ambiente, hacía del involucramiento en el trabajo una forma de supervivencia aunado al hecho de que las dos trabajadoras substitutas eran mucho más diestras en el trabajo, o por lo menos así lo percibían sus compañeras que conservaron el trabajo. Otro elemento se refería a la red de relaciones que se establecían entre los trabajadores de los grupos experimentales y los supervisores e investigadores, el cual era percibido por las trabajadoras como una elevación de su estatus.

Es hasta 1928 que se incorporan a los trabajos Elton Mayo y Clair Turner quienes imprimen un sesgo fisiologista a sus primeras indagaciones e invitan justamente al más reputado fisiólogo de la época, Henderson quien se dedica a realizar pruebas acerca de la química sanguínea en periodos de ejercitación en los trabajadores, lo cual ya venía realizando con deportistas. En general la llegada de Mayo al equipo de investigadores de la Hawthorne le imprimió un sello más científico al trabajo, se controlaron más las diversas variables posiblemente intervinientes como, por ejemplo, la presencia de los supervisores. La modificación más radical de la percepción de los investigadores estribó en el reconocimiento del papel fundamental de la naturaleza humana y los sentimientos en estos procesos. Este convencimiento llevó a Mayo y sus amigos a realizar una pasmosa cantidad de entrevistas y cuestionarios cuya interpretación aún no ha sido realizada.

El objetivo de esta fase se centra en el intento de lograr de los trabajadores la confianza. Sin embargo, la presión a que son sometidos con insistentes interrogatorios parece tener un efecto adverso. Las entrevistas con algunas trabajadoras sometidas a la aplicación de esos instrumentos, revelan su molestia ante lo que consideran una intromisión en su intimidad y una actitud impositiva.

Esta percepción de los trabajadores puede hacernos dudar de la veracidad de la información de esta manera recabada. En todo caso la interpretación de los resultados de estos prolongados períodos de experimentación aún sigue suscitando polémicas y nuevas interpretaciones. Podemos afirmar que el modo en que las trabajadoras narran los experimentos a que fueron sometidos ofrecen indicios para develar el carácter imputado de las significaciones que este grupo halló en los trabajos referidos.

Pero fundamentalmente, el trabajo de Gillespie dirige su atención a la manera en que se va tejiendo la historia de los experimentos de la

Hawthorne, la conformación del grupo, el uso del prestigio de Alva Edison, la multiplicidad de enfoques y disciplinas presentes, una Babel resultante de la ambición de conocer con los dispositivos de la ciencia, donde la propia parcelación de ésta, provoca la más abigarrada cantidad de miradas, cada una con una versión del cuento, cada una con instrumentos de observación y de prueba distintos todos, cada una con distintas estrategias de articulación de los elementos del ambiente con sus narraciones, cada una depositando su impronta en los trabajos y contribuyendo a crear modos de percepción y organización de la experiencia propios de la naturaleza de la acción humana a la que hemos aludido reiteradamente.

Esta investigación, si bien no debe ser abrazada a pie juntillas, nos debe llevar a reflexionar acerca de cuantas investigaciones adolecerán de males semejantes. Habrá que abrir un expediente de revisión de todos los trabajos disponibles o al menos diseñar estrategias de vigilancia o autovigilancia epistemológica que nos permitan escapar al autoengaño. Estas reflexiones más que movernos a la desesperanza de la empresa de la ciencia la dotan de nuevas e inspiradoras rutas de reflexión y análisis.

#### **2.2.2.2 El estudio de las organizaciones como eventos narrativos**

Como en muchas disciplinas, los estudios que se apoyan en la narración para la comprensión de sus objetos, tiene ya una presencia importante en los Estudios Organizacionales. (Czarniawska, 1997)

Por vías diferente, a veces poniendo el acento en las metáforas de la organización, cerebro, ejército, etc., otras atendiendo a la

generación de leyendas o mitologías, al carácter argumentativo de la administración (Hood y Jackson 1991 ) o el elemento retórico persuasivo de la misma (Majone 1989), tenemos un arsenal importante para reflexionar la organización desde esta perspectiva, sin sentirnos desprovistos de asidero o pasado teórico, pero sin pretender igualmente originalidades, cuya efectividad a veces resulta del aislamiento más que de la disposición a debatir abierta y constructivamente.

Hemos dado cuenta de cómo cada día aparecen cada vez más trabajos que apuntan al reconocimiento del carácter esencialmente argumentativo y persuasivo de la vida social en general (Bruner 1986, 1990; Gergen 1994) y de la administración en particular (Hood y Jackson 1991; Majone 1989;), en contraposición a las ideas propias del positivismo estos autores estudian las organizaciones como eventos donde el lenguaje y los usos discursivos, no sólo reflejan el estado de cosas, sino que contribuye activamente a la definición de sus situaciones, las organizaciones también construyen realidades.

Para el caso de los estudios de las organizaciones adquiere gran relevancia su afirmación con respecto al hecho de que lo que sabemos acerca de las organizaciones es justamente lo que se ha escrito sobre ellas (Pfeffer, 1982). Desde este punto de vista, gran parte de las observaciones que se hacen de las organizaciones se realizan a través de los esquemas de interpretación o tipificación (Berger y Luckmann 1968) que constituyen las diversas teorías organizacionales. Si como hemos visto antes (Gillespie *op. cit.*) la mirada del investigador no es sino una mirada interesada, la del miembro de la comunidad de estudiosos de las organizaciones no escapa a este sino. En gran medida la propia teoría de la organización puede ser entendida como una construcción social (Gergen 1996a), como una suerte de cultura compartida de manera colectiva por una comunidad, y que en tal sentido, su identificación arranca del establecimiento de orígenes

comunes. En tal sentido existe el acuerdo tribal acerca del inicio de esta teorización con los trabajos de la Administración Científica y las Relaciones Humanas, acuerdo que como podemos apreciar resulta de una creencia adoptada en términos más religiosos que reflexivos, y que ha sido presentada por algunos autores como el inicio del mito de la ciencia de la organización (Ibarra y Montaña 1987). La misma historia de la teoría de la organización, sus influencias y combinaciones expresa esa capacidad del discurso o de la narración de dicha teoría, para encuadrar nuestra experiencia. Estudios como el de Gillespie han revelado como muchas de las construcciones teóricas y resultados de investigación orientaron los ulteriores trabajos de indagación, sólo para que cuando volvemos nuestros ojos al camino andado encontramos discrepancias abismales, que nos deben hacer que nos preguntamos, como se arribo a esas certezas, como vieron los que vieron y como no vieron lo que vieron, y por qué lo que vieron coincide nitidamente con los supuestos que esgrimieron. Esta es justamente la importancia del viraje operado en el tratamiento del lenguaje, ya no como reflejo fiel de la naturaleza, sino inventor de ella.

Sin embargo, entre los procesos colectivos que producen las distintas teorizaciones en torno a las organizaciones y los usos sociales de estos existen transformaciones tales, que no exageramos si afirmamos que aquí se opera una auténtica resignificación de las teorías al ser apropiadas en ambientes particulares donde son ajustadas por sus ejecutantes. Tanto al nivel de la interpretación de los distintos grupos e instituciones académicas, como en lo que se refiere a la implementación práctica.

El uso de textos o construcciones discursivas organizacionales, sin embargo, no opera sobre el vacío, sino que se inserta en un complejo tejido social-cultural-institucional que le imprime sellos particulares. Esto es, se desarrolla en realidades locales específicas donde, por ejemplo los alcances de una propuesta de organización de

la producción como lo es la calidad total, puede, por ejemplo, tratar de ser implantada en sitios donde las condiciones nativas no correspondan con las exigencias del modelo y entonces lo que tenemos es una suerte de apropiación local que le imprime su propio sesgo como ha sugerido la propuesta de la antropotecnología (Wisner 1993). En otros casos se puede deber no al traslado físico del modelo, sino al traslado cultural, al menos de algunos de sus rasgos, y aún en espacios técnica o materialmente semejantes las apropiaciones locales imprimen su impronta étnica en la solución final del funcionamiento de la organización.

La intención de este proyecto de investigación es la de participar activamente del conjunto de las aproximaciones al estudio de las organizaciones desde la perspectiva del constructivismo social. Esta tradición, relativamente reciente, ha encontrado más eco en las disertaciones teóricas que en la investigación en campo. Una posible explicación de este hecho puede aducirse a la naturaleza misma de la perspectiva constructivista que, podemos asegurar, encuentra acomodo dentro de la tradición interpretativa de la realidad y que en tal sentido ha encontrado en ciertos nichos su terreno consustancial por naturaleza.

El análisis y la interpretación de textos, por ejemplo, o la mirada del comportamiento humano y grupal como eventos textuales, se colocaron inmediatamente entre los lugares comunes o más frecuentados de este movimiento. Sin embargo, su utilidad para aproximarse a organizaciones concretas resulta mucho más problemática. Problemática desde el momento en que dicha aproximación implica necesariamente una serie de contradicciones resultantes de la naturaleza tanto del objeto como del quehacer investigativo que difiere de las tradicionales empresas de la investigación en administración. Del objeto en virtud de que su naturaleza, humana, le confiere ya una serie de rasgos particulares

cuyo conocimiento y aprehensión no resultan evidentes por sí mismos, como son por ejemplo la intención de lograr la captación del sentido que los sujetos atribuyen a la acción. Esto ha dado como resultado intentos de abreviar el proceso construyendo o racionalizando explicaciones de las organizaciones, que en el mejor de los casos quedan atrapadas, involuntariamente como el caso de las investigaciones de la Hawthorne, en este nivel de la construcción narrativa de la realidad. Por el otro lado, el del trabajo del investigador, existen igualmente toda una serie de presiones del ambiente que influyen decididamente, una veces más otras menos, en su trabajo. La obligación de dar respuestas racionales, la trayectoria formativa y profesional de aquel, etc., pero fundamentalmente los propios esquemas cognitivos con los que se aproxima a su objeto. En gran medida, a la manera de la definición popperiana, el investigador de la perspectiva cualitativa  ***fija los límites de la interpretación*** y en este proceso pone en juego justamente sus parámetros de referencia que no resultan necesariamente del contacto con el objeto.

Esta última afirmación revela uno de los primeros y más importantes problemas de esta perspectiva, a saber, el de si éste se limita a dar cuenta de las informaciones contenidas en el objeto y hacer una suerte de descripción minuciosa carente de pretensiones explicativas o por el contrario la exigencia de la explicación, exige hacer un recorte selectivo de las informaciones a fin de arribar a una narración lógica y causal del comportamiento del objeto.

La primera perspectiva, si bien puede convertirse en una importante fuente de información empírica, adolece justamente de la pretensión explicativa consustancial a la ciencia, en este sentido deja intacta la teoría; la segunda sacrifica, consciente o inconscientemente, el detalle de la descripción tamizando la información dentro de esquemas teóricos, aquí la comprensión de la realidad queda intacta en virtud del imperativo explicativo. Más

adelante nos referimos a una ruta posible para dar cuenta de este doble escollo.

El uso de la perspectiva del análisis narrativo en las organizaciones parte del supuesto de que el lenguaje juega un papel activo en la constitución y desempeño de las organizaciones. Estas son, en última instancia lo que sus ejecutantes creen o saben de ellas; en contraposición, estas son igualmente resultados de las historias generadas en ellas mismas. Los miembros de la organización contribuyen activamente a la construcción de la biografía de la organización, fijan una temporalidad arbitraria constituida de momentos relevantes que indican el origen, apoteosis y derroteros por donde se conduce la organización. La influencia de estos relatos, es tan fuerte, que como veremos en este estudio, llega a influir incluso en la definición estructural de las organizaciones.

Pero la respuesta a los relatos no es automática, constituye un complejo proceso social donde se articulan de manera contradictoria, e interesada, memoria y olvido, constituyendo relatos verosímiles y necesarios, útiles para ordenar el funcionamiento aún cuando disten de tener referentes concretos. No cualquier relato es apropiado por la organización, y su apropiación no depende de la organización lógica del relato, de su coherencia, de la precisión de la historia, de su pertinencia o su actualidad. Las historias de las organizaciones, como las historias de familia, obedecen a una racionalidad *sui generis* e irrepetible. Las historias se construyen, comparten y mantienen mediante interacciones verbales, rituales y significativas que pueden ser consideradas como desordenadas (Shotter 2001) y los actores tiene una versión de cada relato, como veremos en las historias de los trabajadores del INEA

## Segunda parte

### La discusión metodológica:

#### Capítulo 3

##### 3.1 Estrategias para la aproximación empírica al mundo narrativo de la organización.

La decisión de la ruta metodológica a seguir no es una decisión sencilla, más aun, instalados en un horizonte crítico y reflexivo, como se plantea en el primer capítulo, cualquier intento de abordaje se vuelve problemático, reconocer el dedo en la llaga nos lleva necesariamente a exponer nuestra herida.

A continuación esbozamos el recorrido problemático remontado en este trabajo. Durante el mismo hemos acudido a la mayor cantidad de versiones disponibles a fin de contar con una base sólida para el abordaje práctico de nuestro trabajo. Repasamos recomendaciones metódicas tanto como elaboraciones conceptuales que nos puedan permitir lograr la reconstrucción del problema que nos ocupa. Quizá uno de los asideros de mayor grado de dificultad para exigir legitimidad es sin duda, la opción de la metodología cualitativa. Concepto difuso y polisémico, adopta en ocasiones la forma de anatema y recurre a usos convencionales para legitimarse a sí misma. Estas son algunas notas para la reflexión y análisis de la ruta metodológica, la opción por la línea cualitativa exige una argumentación de por qué, cómo, con qué, etc., piensa el investigador

arribar a buen puerto. Un insumo fundamental en el trabajo resulta de las reflexiones que se han generado en el campo de la etnografía, método añejo de la antropología, en cuyo desarrollo hemos visto concretarse las vicisitudes de la evolución de la ciencia misma, o por lo menos de la vertiente que reconoce en la especificidad de los eventos un objeto de atención. Probablemente el reclamo hacia la calidad no sea el más afortunado, en todo caso, lo utilizaremos para distinguirnos de la metodología convencional, en el entendido de que no estamos ante un problema que se resuelva en alguno de estos polos, cantidad o cualidad, sino en un cambio de perspectiva analítica.

Para hacer esta reflexión acudimos a un trabajo fundamental como lo es el de Hammersly y Atkinson (1994). En esta obra, los autores señalan que la etnografía es apenas uno entre varios métodos de investigación disponibles para los científicos sociales; un método que, como muchos otros tiene puntos sólidos pero también debilidades características. Para ellos, metodología, método y teoría guardan interdependencia en todo proceso de investigación empírica. Plantean que la característica principal de la investigación social es la reflexividad, sobre todo, si atendemos al hecho de que el investigador es parte del propio mundo social que investiga. La fina línea divisoria entre los mitos del objetivismo y la denostación de lo subjetivista, desaparece y se hace evidente la cohabitación compleja y contradictoria entre estos dos mundos cuya separación había sido producto de la declaración fideísta, antes de estar basado en una fehaciente constatación de su naturaleza de compartimentos estancos. La etnografía, señalan, debe ser pensada en la reflexividad en lugar de usar los principios del naturalismo, no trata con eventos predados iguales a sí mismos, sino que en el proceso de investigación el investigador deja su impronta en el trabajo resultante, descubre tanto como inventa, es un creador de realidades y estas tienen una

naturaleza discursiva, una textura narrativa. Cómo en el texto de Gillespie (op. Cit) antes reseñado, se reconoce el papel de creador del investigador, no como problema sino como condición.

### **3.1.1 ¿Qué es la etnografía?**

Reificada en ocasiones como **El Método** de la investigación cualitativa, la etnografía (observación participante) es un método de investigación social que trabaja con una amplia gama de fuentes de información. El que se dedica a esto se involucra directa o indirectamente con el mundo de la vida cotidiana durante un tiempo más o menos prolongado, viendo lo que pasa, escuchando lo que se dice, preguntando cosas, recogiendo todo tipo de datos que le permitan acceder a lo que el o ella se ha planteado como su objeto de estudio. En este sentido la etnografía guarda una relación estrecha con la manera con que la gente otorga sentido a las cosas que realiza en su vida cotidiana. Esta última situación, en algunas ocasiones, la ha llevado a que se le considere como subjetiva en sentido peyorativo.

En relación a esto, los autores, consideran necesario explorar dos corrientes influyentes en el campo de las ciencias sociales y en particular en el de la etnografía, esto es, el positivismo y el naturalismo con las que guardan ciertas diferencias. Consideran que ambas posturas comparten una posición equivocada, ambas mantienen una separación radical entre la ciencia social y su objeto de estudio. En principio, la opción por la metodología etnográfica implica una toma de posición teórica, y esta resulta del desencanto o el desdibujamiento de las certezas positivistas que caracterizaron el primer gran impulso de la ciencias moderna y que Kenneth Gergen (1996a; 1996b) retrata con especial lucidez.

Podemos resumir el cúmulo de certezas del paradigma anterior en sus puntos más relevantes, siguiendo el trabajo de Hammersly Atkinson (op.cit)

- **La ciencia natural, concebida en términos de la lógica del experimento, es el modelo de la investigación social (relaciones de causa y efecto).**
- **Leyes universales. El positivismo ha adoptado una concepción característica de la explicación (modelo de la ley protectora). Aquí los eventos son explicados a través del método deductivo apelando a leyes universales para establecer relaciones regulares entre variables que permanecen constantes en cualquier circunstancia.**
- **El lenguaje de la observación neutral. Las teorías científicas deben estar fundadas en descripciones que correspondan al estado de cosas. Esto tiene que ver con la verificación de teorías, cotejar la teoría con los hechos.**

Frente a esta versión de los hechos, el naturalismo ha fijado igualmente sus puntos de partida.

- **El naturalismo propone estudiar al mundo en su estado natural, sin ser contaminado por el investigador.**
- **El desarrollo de la investigación debe ser sensible respecto de la naturaleza del lugar.**
- **El naturalismo se mueve dentro de una amplia gama de corrientes filosóficas y sociológicas: el interaccionismo simbólico, la fenomenología, la hermenéutica, la filosofía lingüística, la etnometodología..**

- **Estas tradiciones coinciden en que el mundo social no puede ser entendido en términos de relaciones causales o mediante el encasillamiento de los eventos sociales bajo leyes universales. Esto es así, porque las acciones humanas están basadas e incorporadas por significados sociales: intenciones, motivos actitudes y creencias.**
- **El naturalismo presenta a la etnografía como el método preeminente, si no que exclusivo, de la investigación social. Ello es así, porque cualquier predicado sobre el comportamiento humano requiere que entendamos los significados sociales que nos informan sobre aquel. Tal comprensión requiere que aprendamos la cultura de aquellos a quienes estamos estudiando.**

En ambos casos, la adopción de una postura u otra es una decisión que se mueve en el terreno de profunda arbitrariedad. Como supuestos sobre la realidad y la naturaleza del trabajo científico, estas afirmaciones primarias se mueven en el terreno de las creencias y como tales definen fatalmente los derroteros de la investigación científica y las decisiones que a lo largo de la misma el científico adopta con respecto a la selección de instrumentos, su diseño y el tratamiento mismo de los datos.

La separación entre ciencia y sentido común, entre las actividades del investigador y las de los investigados, permanece en el centro tanto del positivismo como en el del naturalismo. Ambos consideran necesaria la separación entre el investigador y el dato. Ambas posiciones asumen que es posible, al menos en teoría, aislar una serie de datos no contaminados por el investigador, posible en cuanto él o ella se han vuelto autómatas o receptores neutrales de experiencias culturales.

Los autores consideran que esto no es posible ya que toda investigación empírica tiene un trasfondo teórico. Así dicen que el primer paso que habría que dar es reconocer el carácter reflexivo de la investigación social y reconocer que somos parte del mundo social que estudiamos. No podemos evitar el confiar en el conocimiento del sentido común, ni eludir nuestros efectos sobre los fenómenos sociales que estudiamos.

Para los autores, cualquier investigación social toma la forma de observación participante, implica participar en el mundo social, cualquiera que sea su papel, y reflexionar sobre los efectos de esta participación.

El investigador o investigadora son el instrumento de investigación por excelencia. El hecho de que el comportamiento y las actitudes varíen con frecuencia dependiendo del contexto, y de que el investigador pueda jugar un papel importante en la configuración de esos contextos, se vuelve central para el análisis. Los datos no deben ser tomados acríticamente por sus apariencias, sino que deben ser tratados como un campo de inferencias en el cual pueden ser identificados los modelos hipotéticos y probada su validez. Las teorías deben hacerse explícitas para aprovechar cualquier oportunidad que tengamos de comprobar sus límites y establecer alternativas. Las teorías que desarrollamos para explicar el comportamiento de los grupos que estudiamos también deberían, donde proceda, ser aplicadas a nuestras propias actividades como investigadores y deberían ayudar al desarrollo de estrategias de investigación. Para llevar cabo este trabajo estuvimos en contacto con la organización durante dos años, 1999 y 2000, durante el 2001, los contactos se hicieron más esporádicos, pero familiarizados con el sindicato e involucrados con el mismo pudimos conocer modificaciones mucho recientes. Producto de esta relación, pudimos asistir a eventos tan relevantes como sus congresos nacionales, elementos tan sutiles,

como los pasadizos secretos de la toma de decisiones. Otro tanto puede decirse del conocimiento de sus mitos fundantes o de los acontecimientos relevantes para la organización, como se verá en los relatos, la disposición a la comunicación es definitiva a lo largo del trabajo. Lograrlo no es cosa sencilla. Implica un delicado y fino proceso de seducción de los informantes, pero en el lance, el investigador igualmente cae preso de ese encantamiento. En todo caso, gran parte del éxito o fracaso de una empresa de este tipo exige talento social, del investigador para relacionarse con sus referentes empíricos, tanto como reconocer en estos actores inteligentes, diestros en el manejo de sus versiones y sus recursos, que distan mucho de ser el *idiota social*, que Garfinkel (1967) imputara a la teoría de Talcott Parsons.

### **3.1.2 El diseño de la investigación: problemas, casos y muestras.**

Lejos de la idea de que para hacer un trabajo de campo etnográfico no se requiere de un diseño de investigación serio, los autores señalan que este no es superfluo, sino por el contrario, debe estar presente en todo el proceso de investigación. Hacer etnografía no se reduce a la observación y descripción abierta, sino que implica algo más.

- Sostienen que no hay una regla única universal que determine hasta qué punto se puede elaborar el problema de investigación antes de empezar el trabajo de campo. Explorar los componentes e implicaciones de un problema preliminar general con ayuda de la lectura de la literatura pertinente disponible es un primer paso necesario. En este sentido no sólo son relevantes las monografías y

los artículos periodísticos sino también informes oficiales, autobiografías, diarios y novelas basadas en hechos reales, etc.

- De todas formas, siempre se llega a un punto donde no se puede progresar más sin comenzar la recogida directa de información; aunque la reflexión y el uso de la literatura secundaria debe continuar más allá de ese punto.

Quizá de manera convencional, este trabajo arrancó de la reflexión teórica, que ubicada en la tradición construccionista, encontró en la perspectiva de los métodos que hacen uso de la narración un vehículo de aproximación empírica. Andando el camino, fue necesario valerse de otras herramientas teóricas, por ejemplo las referidas al reclutamiento político. No para referenciar lo observado, cuanto para hacer una suerte de uso metodológico de las mismas, ordenar la observación, y nombrar finalmente procesos de incorporación y constitución para los cuales aún no teníamos referencia. Se podrá objetar la renuncia a crear conceptos particulares, como recomienda la Grounded Theory (1967), en todo caso, hacemos un uso original de los mismos, original en el sentido de subordinarlos al dato.

### **3.1.3 El desarrollo del problema de investigación.**

En relación a esto los autores sugieren que esta fase del proceso de investigación consiste en la formulación de ideas. Frecuentemente en la formulación del problema de investigación uno se topa con categorías analíticas generales y particulares. En este sentido el progreso no debe darse de manera unidireccional, de un lado a otro.

En la conducción del proyecto, no se debe esperar a que uno comience a partir de una serie de temas sustantivos y acabe con categorías formales, o viceversa. Normalmente lo que se da es una trayectoria bidireccional entre estos dos modelos analíticos. La atención a temas particulares y sustantivos sugerirá afinidades con algunos conceptos formales que, a su vez, indicarán la importancia que tienen otros aspectos sustantivos, y así sucesivamente.

### **3.1.4 ¿Cómo seleccionar lugares y casos de investigación?**

Otro factor que juega un papel importante en el trabajo etnográfico es la naturaleza del lugar elegido para el estudio.

Antes de que comience la recogida de datos, los problemas preliminares ya indican el tipo de lugares donde los problemas de investigación pueden ser desarrollados. El problema de investigación y el lugar donde se lleva a cabo aparecen en estrecha interdependencia. De todas formas, en este tipo de investigación el problema de investigación no suele resolverse. Puede ser aconsejable aproximarse a varios posibles lugares de investigación para calcular su idoneidad para llevar a cabo allí la investigación y ver dónde será más fácil el acceso a la información.

Los criterios de selección, pues, no se refieren tanto a la idoneidad del medio como a aspectos prácticos, tales como el contacto con personas que faciliten el acceso, los costos del viaje y el trabajo, la disponibilidad de información documental.

Es importante tomar en cuenta que el medio no es un fenómeno natural sino que está constituido y sostenido por definiciones culturales y estrategias sociales. Las fronteras no están fijadas,

cambian de una ocasión a otra y también de grado, a través de procesos de redefinición y negociación.

Existe otra razón por la que potencialmente puede ser confuso hablar de estudiar un medio. No es posible dar un informe exhaustivo de ningún objeto. Al producir descripciones siempre empleamos criterios teóricos para seleccionar y establecer inferencias. El objeto de investigación no es isomórfico con el medio en el que se ubica.

Un medio es un contexto determinado en el cual ocurren los fenómenos, que pueden ser estudiados desde varias perspectivas; un objeto de investigación es un fenómeno visto desde un ángulo teórico específico y no se agota completamente en la investigación.

En nuestro trabajo tuvimos oportunidad de entrevistar a los actores en diversos espacios y situaciones; en los que realizan su actividad cotidiana, oficinas sindicales, por ejemplo, pero en condiciones de extrema formalidad, con autoridades, tanto como en situaciones relajadas que se produjeron a lo largo de la profundización de la relación con los trabajadores y las trabajadoras. Esta cercanía permitió hacer un efectivo trabajo de selección de informantes, permitiéndonos tener información de varias texturas, de dirigentes en activo, tanto como de disidentes en activo. De protagonistas de los momentos culminantes tanto como de nuevos integrantes, de hombres y mujeres, de exdirigentes, de cuadros fundamentales en fin, la riqueza e intimidad de las informaciones constituye sin duda un logro de este trabajo.

### **3.1.5 Tomar muestras dentro de un caso.**

Seleccionar casos para investigar no es el única forma de tomar muestras considerada en la investigación social. Igualmente

importante es tomar muestras dentro de un caso. En etnografía, se debe decidir dónde y cuando observar, con quién conversar, así como qué información registrar y cómo hacerlo. En este proceso no sólo estamos decidiendo lo que es o no relevante para la investigación, también estamos extrayendo varias muestras de la información disponible. Muy a menudo la extracción de muestras ni siquiera es intencional, pero es importante establecer lo más explícita y sistemáticamente posible los criterios utilizados, para asegurar así que la muestra ha sido adecuadamente escogida.

Existen tres grandes dimensiones a lo largo del proceso de extracción de muestras: el tiempo, la gente y el contexto.

- El tiempo debe tomarse en cuenta en el sentido de que las actitudes y las actividades en el campo suelen variar a lo largo del tiempo de forma significativa para la teoría social. No es siempre aconsejable realizar el trabajo de campo durante largas temporadas ininterrumpidas. La producción de un diario de campo serio, el registro y organización del material, escribir memorándums y anotaciones reflexivas, son actividades que consumen y demandan un tiempo considerable. Si se realizan largos periodos de observación el material se tornará desordenado y asistemático. Cuanto más tiempo pase entre la observación y la anotación de las observaciones, más difícil será elaborar registros suficientemente detallados y consultar posteriormente descripciones concretas. Todos los etnógrafos tienen que resistir la tentación de intentar ver, oír y participar en todo lo que ocurre. Una aproximación más selectiva normalmente resultará en información de mayor calidad, proporcionada por la alternativa de periodos de recolección productiva de información y otros de reflexión.
- La gente. El muestreo de la gente puede realizarse en términos de criterios demográficos estandarizados. Es decir dentro de un contexto

particular, uno puede clasificar a las personas mediante la utilización de criterios como el género, la raza, la edad, ocupación, nivel de instrucción, etc. Estas categorías son importantes sólo cuando son relevantes para la teoría que se está desarrollando o para contraponernos a teorías rivales, y normalmente han de ser complementadas por otras categorías de relevancia teórica. Estas categorías emergentes pueden ser elaboradas por los miembros del grupo o por el observador. Las categorías elaboradas por los miembros se refieren a las categorizaciones que son empleadas por los propios miembros del grupo, es decir son categorías *folk* (Bruner 1996), normalmente utilizadas en el vocabulario de una cultura determinada. Las categorías elaboradas por el observador son tipos contruidos por el analista.

- El contexto. Prestar atención a las variaciones existentes en un contexto es igualmente importante como muestrear. Dentro de cualquier ambiente se pueden distinguir contextos muy diferentes, y el comportamiento de las personas actúa en función del contexto en el que están. Algunos de estos comportamientos contextuales son bastante obvios, y otros no tanto. Es importante no confundir los lugares con los contextos. Si queremos asegurarnos de que no producimos falsas generalizaciones sobre actitudes y comportamientos a través de los contextos existentes dentro de un caso, debemos identificar dichos contextos en función de cómo los individuos actúan en éstos, y reconociendo que son construcciones sociales y no localizaciones físicas, e intentar asegurarnos de que tomamos muestras de todos los que son relevantes. Las posibilidades son desde luego infinitas y los recortes posibles igualmente dependen de la sensibilidad del observador, en combinación con la disposición y disposiciones de la población a conocer. En todo caso su pertinencia resulta de los propios esquemas de relevancia (Berger y Luckmann

1991) del investigador, hacerlos tan explícitos como sea posible, es justamente el desafío de la reflexividad.

### **3.1.6 El acceso.**

En muchos sentidos, la obtención del acceso es una cuestión totalmente práctica; ésta envuelve una serie de estrategias y recursos interpersonales que todos nosotros tendemos a desarrollar en el transcurso de la vida cotidiana. Pero el proceso de ganar el acceso no es simplemente una cuestión práctica. Su logro no sólo depende de una comprensión teórica, de desvelar el código nativo; el descubrimiento de los obstáculos que dificultan el acceso y también los medios efectivos para sortearlos, por sí mismos, aportan indicios de la organización social del lugar. Las negociaciones para conseguir el acceso pueden constituirse como una situación en la que están envueltos puntos de vista múltiples sobre lo que es profano y está abierto a la investigación, y lo que es sagrado o tabú y está cerrado a la investigación a menos que se asuma una posición apropiada de respeto o distancia prudente.

La negociación del acceso y la recogida de información no son, por lo tanto, fases distintas dentro del proceso de investigación. Éstas se superponen de manera significativa. Se puede aprender mucho de los problemas involucrados en la toma de contacto con la gente, así como de la forma en que ésta responde a las aproximaciones del investigador. Para nosotros fue importante tanto la ubicación de nuestra puerta de acceso como la identificación de los canales de acceso a la representación sindical. Ir conociendo la composición humana y los roles jugados por ellos en la organización produce

efectos innegables tanto en la imagen del observador ante su población observada, como a la inversa.

### **3.1.7 La entrada en el campo: Relaciones en campo.**

#### **Los relatos nativos: escuchar y preguntar.**

Una de las características de la investigación social es que los objetos que estudiamos son en realidad sujetos que por sí mismos producen relatos de su mundo.

Los relatos nativos son importantes por lo que nos dicen sobre la gente que los produce. Podemos emplear los relatos que nos proporcionan los informantes como evidencias de las perspectivas de los grupos o de las categorías particulares de los actores. Aquí el modelo de análisis es el de la sociología del conocimiento; aunque también hay muchos trabajos realizados fuera de esta disciplina que son igualmente importantes.

Particularmente interesante es el trabajo de los etnometodólogos, que muestran cómo los relatos no son simples representaciones del mundo; ellos son parte del mundo que describen y, por tanto, son formados por el contexto en el que ellos mismos ocurren. (Garfinkel 1967). Otro tanto ocurre con las conversaciones (Shotter 2001) en la mirada de los psicólogos sociales norteamericanos, sus modos influyen en la dinámica de los procesos, los modos de conversar, son también los modos de la convivencia. En su ejecución se despliega una enorme cantidad de saberes y referencias que ilustran el estado que guardan los actores con respecto al funcionamiento organizacional. Indican las condiciones de la situación. Este observador, se encontró con que la variación de las situaciones de informalidad a la formalidad solemne, son indicadas al intruso con la

sutileza de ser referido como *usted*, en presencia de las autoridades y por su nombre propio en su ausencia. Otro tanto ocurre en los espacios de informalidad, donde el trato siempre opera en la confianza, aún en presencia de autoridades, por supuesto, los temas de la conversación define igualmente la actitud.

### **3.1.7.1 Relatos solicitados y no solicitados.**

Los relatos no sólo se intercambian entre los propios actores, también pueden ser producidos para el etnógrafo . En efecto, especialmente en las primeras fases del trabajo de campo, los actores se suelen esforzar para que el investigador entienda la situación correctamente. Contarle al investigador cómo son las cosas, es una característica recurrente del trabajo de campo. Frecuentemente, el objetivo es contraponerse a lo que se supone otros habrán contado al investigador o a lo que, presumiblemente, serán sus interpretaciones de lo que ha observado.

Los etnógrafos también solicitan activamente relatos, ya sea preguntando informalmente en el transcurso de sus contactos con los actores o concertando entrevistas más formales. Por supuesto, en algunas circunstancias, preguntar, incluso informalmente, resulta difícil, sino imposible.

En torno a los relatos no solicitados, nunca podemos estar seguros de que la presencia del investigador no acarreará un condicionante importante. Incluso cuando el investigador no toma parte de la interacción, el sólo hecho de saber de su presencia, puede tener efectos significativos. Inclusive si se consiguiera restringir la influencia del investigador mediante la adopción de los roles del totalmente observador o del totalmente participante, no sólo se

plantearían serias restricciones al proceso de recogida de información, sino que también garantizaría que ésta fuese información verdadera.

El problema de las reacciones existentes ante el investigador es parte de un fenómeno más amplio que no puede ser erradicado: el efecto del auditorio y el contexto general sobre lo que la gente dice y hace. Todos los relatos deben ser interpretados en términos del contexto en el que son producidos.

### **3.1.8 La entrevista etnográfica.**

La principal diferencia entre las entrevistas hechas por etnógrafos y las entrevistas de cuestionarios no es, como frecuentemente se sugiere, que sean desestructuradas y la otras estructuradas. Todas las entrevistas, como cualquier otro tipo de interacción social, son estructuradas, tanto como por el investigador como por el informante.

La diferencia fundamental estriba en que unas son entrevistas reflexivas y otras son estandarizadas. Los etnógrafos no deciden de antemano las cuestiones que ellos quieren preguntar, aunque suelen entrar a la entrevista con una lista de temas de los que hay que hablar. Tampoco se restringen a una única manera de preguntar. En diferentes entrevistas, o en momentos diferentes de una misma entrevista, la aproximación a los temas puede ser directa o indirecta, dependiendo de la función que persiga la entrevista.

- Las preguntas indirectas son, en realidad, cuestiones abiertas, que no requieren del entrevistado una respuesta demasiado escueta ni se limitan a solicitar un sí o un no. El papel del investigador indirectas consiste en aparecer en una posición pasiva. Pero esto también es engañoso. El investigador debe ser

un oyente activo, él o ella deben escuchar lo que se dice para ver cómo se relaciona con el tema de investigación y cómo puede reflejar las circunstancias de la entrevista.

- Existe otro importante procedimiento en el que difieren la entrevista etnográfica y la que se da en encuestas. Mientras que esta última es la única fuente de información, en las entrevistas etnográficas la información se combina con otras procedentes de otras fuentes, de la observación, de documentos.

### **3.1.8 Las entrevistas como observación participante.**

#### **¿Qué es la entrevista en profundidad?**

Se debe tener en cuenta que la entrevista corresponde a una situación particular y que las representaciones de los actores que en ella se manifiestan pueden no ser las que subyacen a la interacción observada en otros lugares. Las entrevistas pueden ser oportunidades donde realizar experimentos. De tal suerte que es necesario prestar especialmente atención a este método que será la principal fuente obtención de informaciones fundamentalmente la entrevista en profundidad.

Este tipo de entrevista tiene un origen ligado a planteamientos sociológicos y antropológicos. En este sentido, se considera un método esencial que permite la aprehensión, por parte del investigador social, de los puntos de vista o percepciones que el sujeto o sujetos entrevistados sostienen en torno a ciertas problemáticas del mundo. Esto es, posibilita la aprehensión de los significados que los informantes atribuyen a los elementos del contexto en el que participan.

La forma en la que se estructura este apartado coincide, entonces, con la necesidad de explorar e identificar las características que sobre este método en particular han desarrollado importantes metodólogos y las aplicaciones concretas del mismo en el terreno de la educación.

La primera parte del mismo hace referencia a las aportaciones, que en este terreno, hacen los teóricos Bogdan y Taylor (1998), contribuciones, que si bien no se pueden considerar recetas para investigar, si pueden tratarse como orientadores para saber aplicar dicho método.

La segunda parte, al igual que la anterior, explora otra visión sobre la entrevista en profundidad que nos ayude a imaginar posibilidades exploratorias de este instrumento.

La tercera parte, intenta ilustrar cómo este tipo de entrevista ocupa un lugar relevante en ciertas temáticas como lo ha sido en los estudios educativos. Es frecuente encontrar trabajos de este corte referido al mundo educativo, la escuela, los hospitales y los tribunales han sido lugares comunes para esta investigación en cuanto consisten en espacios acotados física y significativamente donde acotres regularmente comparten sus actividades creando una suerte de ambiente de observación natural por excelencia, y suple en gran medida la imposibilidad de crear ambientes experimentales en investigación social.

La entrevista en profundidad es un método frecuentemente utilizado por los investigadores que comulgan con la investigación cualitativa. Dicho método consiste en una serie de encuentros cara a cara entre el investigador y el informante con el propósito de comprender las perspectivas que tienen los entrevistados en relación a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras. Es un método que le da la posibilidad al

investigador de penetrar en el mundo de la subjetividad del actor con el propósito de recuperar por medio de sus palabras las percepciones que éste tiene sobre el mundo.

Bogdan y Taylor sostienen que ***las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es el protocolo o formulario de entrevista. (1998:101).***

Este señalamiento es sumamente importante en el sentido en que nos proporciona elementos para situar la entrevista en profundidad dentro de un contexto cordial que propicie que la persona a la que vamos a entrevistar se sienta en una situación idónea para poder contar, sin presiones, sus percepciones sobre un tema en particular.

Al principio de la entrevista, el investigador avanza lentamente. Trata de establecer la situación de *rapport* con los informantes, es decir, no los satura con preguntas directas, sino de estar muy atentos a los requerimientos de estos antes de enfocar los intereses de la investigación.

### **Tipos de entrevista en profundidad**

Bogdan y Taylor distinguen tres tipos de entrevistas en profundidad:

- **Historia de vida o autobiografía sociológica.** En ésta, el investigador trata de aprehender las experiencias importantes de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias. A través de la historia de vida, pareciera ser, que el investigador tiene la posibilidad de acceder al mundo interior de las personas, es decir, a un mundo en donde el personaje entrevistado vive, trabaja, sostiene creencias y asume actitudes de diversa índole. Esta vertiente la

exploramos seleccionando casos relevantes de dirigentes de la organización

- **El segundo tipo de entrevista.** Se orienta al aprendizaje de acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. Aquí los interlocutores actúan como una especie de observadores del investigador. Digamos que el informante no sólo cumple el rol de contar sus propias versiones sobre el mundo, sino de contar, a su vez, el modo en que otras personas lo perciben. En este caso la utilizamos para reconstruir la historia de la organización, identificar sus momentos fundamentales y mitos colectivos.
- **El tercer tipo de entrevista.** Tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante. En este caso pudimos realizar entrevistas colectivas, donde los propios entrevistados se vuelven censores de la expresión de sus contrapartes. En ocasiones con dos o tres, y en contadas ocasiones con cinco o seis.

### **3.1.8.1 Guión de la entrevista en profundidad**

Para estos autores, si bien la entrevista en profundidad da cierto margen de libertad en cuanto a lo qué y cómo se va preguntar, no está de más pensar en utilizar un guión de entrevista en donde se

contemplan una serie de temas generales con el propósito de recordar al investigador que es lo prioritario preguntar a la persona que se está entrevistando.

*El empleo de guías presupone un cierto grado de conocimientos sobre las personas que uno intenta estudiar. Este tipo de guía es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares, etc.( op. Cit 1998: 119)*

### **3.1.8.2 Situación de la entrevista**

Al respecto los autores señalan que, el investigador al momento de realizar una entrevista en profundidad debe crear un clima en el que las personas si sientan cómodas para hablar libremente sobre sí mismas. Pues no hay que olvidar que las expresiones reales de la conducta son más factibles que se den en situaciones cordiales que en situaciones tensas.

En la entrevista etnográfica, el investigador intenta construir una situación que se asemeje a aquellas en las que las personas hablan natural y espontáneamente entre sí de cosas relevantes. La entrevista es relajada y su tono tiende a ser el de una conversación, pues así es como las personas interactúan normalmente. Es importante tener presente que, al momento de hacer la entrevista, el investigador tendrá que abstenerse de hacer juicios sobre el entrevistador y optar por aceptarlas tal y como éste es. Los autores sugieren tener presenta las siguientes cuestiones:

*Permitir que la gente hable.* Cuando se hace una entrevista en profundidad se requiere una gran cantidad de paciencia ya que los informantes pueden extenderse en cosas en las que no estamos interesados. Cuando esto ocurre, es conveniente recurrir a estrategias que permitan reorientar la entrevista.

El mismo desarrollo de la investigación le va dando elementos al entrevistador para evaluar las rutas de aproximación, los puntos de llegada o las temáticas que es necesario re andar para su profundización o aclaración.

Entonces se está en condiciones de evaluar la idoneidad de la situación. No todos los informantes se desenvuelven con la misma facilidad en las mismas situaciones.

### **3.1.8.3 Prestar atención.**

Esto significa comunicar un interés sincero a lo que los informantes están diciendo y saber cómo y cuando indagar formulando la pregunta correcta. Es necesario prestar atención a lo que la gente hace, dice y siente. Lograr la confianza del entrevista representa un importantísimo valor para la obtención de la información, en gran medida la efectividad de esta estrategia depende de la habilidad que posea o no el entrevistador para construir relaciones sociales.

### **3.1.8.4 Ser sensible.**

Esto implica tener la capacidad de percibir los estados de ánimo de la persona que estamos entrevistando, es decir, la capacidad de conocerlos y de adentrarnos en su situación. Como en e caso anterior, esta metodología demanda talentos sociales del investigador.

Fundamentalmente en este trabajo donde se camina en un terreno surcado por los intereses de los actores, por la obtención de los espacios de toma de decisión o por lograr la autolegitimación del

informante. Una tentación del investigador tiene que ver con tratar de discernir verdad o falsedad de los relatos, sin embargo estos escapan a esa determinación y entonces el talento para poder enmarcar la disparidad de las versiones en un cuerpo comprensible se hace tan necesario como irregulable. Estamos siempre ante una multiplicidad de relatos, cada uno de ellos poseedor de veracidad relativa cuya comprensión demanda la situación o contextualización específica de los mismos, esto es, cada uno es pertinente dentro de sus marcos de referencia particulares.

#### **3.1.8.5 Diario de entrevistador**

Se sugiere llevar un diario detallado durante el periodo de entrevistas. El diario del entrevistador puede servir a varios propósitos: En primer lugar, debe contener un bosquejo de los temas examinados en cada entrevista. En segundo lugar, el diario cumple la función de registrar los comentarios del entrevistador. En tercer lugar, es un buen lugar para llevar un registro de conversaciones con los informantes fuera de la situación de la entrevista.

#### **3.1.8.6 Cómo seleccionar a los informantes**

Este tipo de entrevistas requieren de un diseño flexible de la investigación. Ni el número, ni el tipo de informante se especifica de antemano. Casi siempre el investigador comienza con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero está dispuesta a cambiar de curso después de las

entrevistas iniciales. Es difícil determinar cuántas personas se deben entrevistar en un estudio cualitativo.

Regularmente, el modo más fácil de constituir un grupo de informantes es la técnica de la “bola de nieve” que consiste en conocer a algunos informantes y lograr que ellos nos presenten a otros. Es poco frecuente que los informantes surjan como consecuencia de una búsqueda, pues casi siempre aparecen en el marco de las actividades cotidianas.

Para algunos investigadores, en la entrevista en profundidad el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano.

Este tipo de entrevista, que también suele ser identificada como informal, es distinta de la estructurada. Lo que el investigador persigue con este tipo de entrevista no es contrastar una idea, creencia o supuesto, sino acercarse a las ideas, creencias o supuestos, mantenidos por otros. En este sentido no es importante lo que el investigador crea, sino más bien la importancia radica en lo que digan los otros.

Para algunos autores, este tipo de entrevistas suelen caracterizarse de informales porque se pueden realizar en distintas situaciones, por ejemplo, se puede entrevistar a alguien en sus labores cotidianas, en sus días de descanso, etc. Se desarrollan en una situación abierta, en donde hay mayor flexibilidad y libertad.

*Es posible concebir a la entrevista en profundidad como una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal. (Bogdan y Taylor 1998)*

Como en el caso de la evaluación de la situación, la elección de los informantes se afina a medida que conocemos más el universo en que deseamos indagar. Se confirman nuestras especulaciones iniciales, se desvanecen otras y aparecen nuevos rumbos y nuevos actores que es necesario entrevistar, en todo caso, es el contacto y ciertamente la sensibilidad del observador y escucha, la improbable receta para este fin.

### **3.1.8.7 El desarrollo de la entrevista**

El desarrollo de la entrevista en profundidad se apoya en la idea de que el entrevistado o informante es un ser humano y no un organismo que responde mecánicamente a las preguntas formuladas por el investigador, es una persona que da sentido y significado a la realidad. Desde esta perspectiva la entrevista se concibe como una interacción entre personas gracias a la que va a generarse una comunicación de significados: una persona va a intentar explicar su particular visión de un problema, la otra va a tratar de interpretar o comprender esa explicación. Dentro del desarrollo de la entrevista es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

### **3.1.8.8 Relación entrevistador-entrevistado.**

Este tipo de entrevista requiere de una especial relación, fundada principalmente, en la confianza mutua entre ambos personajes, si esto no es así es difícil lograr los propósitos. Los primeros momentos de la entrevista están precedidos por la desconfianza mutua, por un sentimiento de aprehensión. Uno ignora cómo va a ser interpretado por el otro. En esos momentos la estrategia a seguir será, para

propiciar una relación de confianza, que el entrevistador deje hablar con toda libertad a su entrevistado. Es importante que los escuche con atención. Un desafío más resulta de la necesidad de mantener el interés por parte del entrevistado a continuar en la operación de recolección de información. El mismo provee al investigador de los indicadores de interés para él, combinarlos con los objetivos informativos del proyecto es un reto que el entrevistador debe asumir.

### **3.1.8.9 El comienzo de la entrevista.**

Este se parece al comienzo de una conversación libre en la que los interlocutores hablan relajadamente sobre distintas problemáticas.

El entrevistador poco a poco introduce preguntas buscando respuestas que proporcionan puntos de vista generales sobre un problema, descripciones amplias de un acontecimiento o narraciones que cuentan el desarrollo de una institución, etc. No es aconsejable, en los primeros momentos de la entrevista, preguntar por los detalles concretos de una actividad o por las razones que explican determinadas conductas, ya que lo que se busca es desarrollar en el entrevistado un sentimiento de confianza. En estos primeros momentos, el informante puede desviarse del tema principal y extenderse en consideraciones sobre otros temas.

En las entrevistas en profundidad pueden plantearse, al menos, tres tipos generales de cuestiones: descriptivas, estructurales y de contraste.

Al plantear cuestiones **descriptivas** el investigador intenta acercarse al contexto en el que el informante desarrolla sus actividades rutinarias. Se anima a hablar al entrevistado sobre una parte de las actividades que cotidianamente hace o de los materiales que utiliza para desarrollar tales actividades. Dentro de este tipo de

entrevistas podemos diferenciar las siguientes modalidades de interrogantes:

- preguntas de gran recorrido, se formulan para obtener una descripción verbal de una actividad o escenarios sociales.
- Preguntas mini recorrido, presentan el mismo formato que la anteriores, pero se circunscriben a espacios, hechos, lugares, personas y objetos más limitados.
- Preguntas de lenguaje nativo, piden a los informantes que expresen sus ideas utilizando las palabras y frases comúnmente empleadas por ellos para describir un hecho, lugar, espacio, persona, etc.

**Las cuestiones estructurales** se formulan para comprobar las explicaciones extraídas de los informantes basándose en anteriores entrevistas, al tiempo que para descubrir nuevos conceptos, ideas, etc. Cuando los informantes hablan acerca de un problema utilizan conceptos e ideas que son interpretadas por el entrevistador.

**Las cuestiones de contraste** se plantean para extraer diferencias entre los términos utilizados por un informante como parte de una misma categoría.

### **3.1.8.11 La respuesta del informante**

El tipo de respuestas que los informantes ofrecen en una entrevista en profundidad es muy variado y no siempre se adecua a las preguntas formuladas. En este sentido, el entrevistador debe utilizar determinadas estrategias para conseguir la respuesta adecuada a su pregunta. Cuando el informante nos responde con otra pregunta o desvía la intención de la respuesta, puede ser conveniente explicar al informante el sentido de la pregunta utilizando los términos y

conceptos que él utiliza y las categorías que emplea para agruparlos. Cuando la respuesta es demasiado larga es igualmente necesario intervenir de manera sutil. Lograr estas interrupciones sin romper la disposición del informantes es un asunto delicado que debemos observar.

**Aplicación de la entrevista en una situación concreta:  
La experiencia de la etnografía en el aula: Elliot W. Eisner**

Para este investigador de la educación, la entrevista en profundidad ocupa un lugar sin igual en la investigación cualitativa. Parte de la idea de que necesitamos escuchar lo que las personas tienen que decirnos acerca de sus actividades, sus sentimientos y sus vidas.

En el caso del escenario educativo, y en base a su experiencia como investigador de este ámbito, ha recurrido a las siguientes preguntas: ¿qué siente un profesor al respecto del nuevo sistema de evaluación que ha impuesto el estado? ¿Espera que afecte su enseñanza? ¿De qué manera? ¿Cómo eligió otro profesor las actividades que propuso a los estudiantes para interesarlos? ¿De dónde procedían las actividades? ¿Qué hizo con los resultados?

Señala que es sorprendente cuántas personas están dispuestas a hablar con quienes creen los escucharán.

Considera que en general las entrevistas no necesitan ser formales, ser encuentros a modo de cuestionarios programados. Es más fácil pedirle a un profesor que describa su filosofía de la educación a que nos dicte una cátedra. Señala que normalmente es mejor centrar la atención de los entrevistados en las cosas que han hecho. A menudo es útil para los investigadores pedir a los profesores que expliquen algo de lo que ellos dicen en clases, la manera en que

inducen un tema, responden a los estudiantes o seleccionan una cuestión para discutir.

Las entrevistas para realizarse no tienen lugar fijo, pues tanto pueden realizarse en lugares formales, cerrados, como en los más cotidianos (cafeterías, áreas de recreo, de trabajo, etc.).

### **La observación y las posibilidades de su estructuración**

Seguramente uno de los elementos fundamentales del éxito de la investigación cualitativa depende del talento social del investigador como hemos anotado antes, pero precisar lo anterior es casi imposible, enseñarlo o indicar las pautas de comportamiento del mismo para lograr el éxito en un investigación sería un despropósito. Pero dotar al observador de herramientas para la observación de las sutilezas de la interacción humana puede ser posible gracias a trabajos tales como *La presentación de la persona en la vida cotidiana* de Erving Goffman (1994) donde nos proporciona, desde la perspectiva de la dramaturgia social, una gran variedad de elementos teóricos y metodológicos, para el análisis de la vida social. Plantea la posibilidad adentrarse en el mundo de las interacciones que los actores sociales desarrollan en el curso de sus actividades cotidianas, lo que éstos hacen en presencia de otros dentro de los límites físicos de un establecimiento social concreto. Parte de la idea de que es posible captar la forma en que un individuo, dentro de una situación especial, se presenta y presenta sus actividades ante otros y la forma en que controla las impresiones que los otros se forman de él, y qué tipo de cosas puede o no puede hacer mientras actúa ante ellos.

Señala que cuando un individuo se presenta ante otros tendrá muchos motivos para tratar de controlar la impresión que ellos reciban de la situación. A la manera de un escenario teatral, los

actores sociales, en el marco de su vida cotidiana concreta emplean una serie de técnicas y recursos para actuar competentemente ante la presencia de los otros.

Una interacción puede ser definida como la interacción total que tiene lugar en cualquier ocasión en que un conjunto dado de individuos se encuentra en presencia mutua continua. El tipo de interacción al que Goffman se refiere es la interacción “cara a cara” definiéndola como la influencia recíproca de un individuo sobre las acciones del otro cuando se encuentran ambos en presencia física inmediata. Esta cercanía con el otro encierra un sin número de actuaciones que el actor despliega para poder influir de algún modo sobre los otros participantes.

La pauta de acción preestablecida que se desarrolla durante una actuación y que puede ser presentada o actuada en otras ocasiones puede llamarse papel (part) o rutina.

### **3.2.1 Actuaciones. Confianza en el papel de desempeña el individuo**

Al representar un papel, al estilo de un escenario, los individuos queremos obtener de nosotros mismos y de los otros cierto grado de credibilidad, queremos dar la impresión a los otros de que lo que hacemos representa la realidad, de que no fingimos y somos de alguna manera sinceros en nuestras actuaciones. Cuando los individuos no depositamos confianza en nuestros actos, ni estamos interesados en las impresiones que los otros se lleven de nuestras actuaciones, nos comportamos hasta cierto punto como cínicos, pero no en el sentido de engañar sino más bien de adecuarnos a un auditorio que no nos permite actuar con sinceridad. Ante esto un individuo puede creer en sus propios actos o ser escéptico ante ellos.

Independientemente de las circunstancias cada uno de nosotros portamos una máscara y desempeñamos un rol en consecuencia que nos lleva a conocernos mutuamente y a conocernos a nosotros mismos. Esta máscara, dice Goffman, representa el concepto que nos hemos formado de nosotros mismos, es nuestro mí mismo verdadero, el “yo” que quisiéramos ser. *Venimos al mundo como individuos, logramos un carácter y llegamos a ser personas* (1993)

Para Goffman hay un proceso de apropiación del rol, un tránsito de la incredulidad a la confianza, del cinismo a la sinceridad que solamente es manejado de acuerdo a la competencia y habilidades del individuo.

### 3.2.2 La fachada

La actuación es definida por Goffman como toda actividad que el individuo realiza de manera continua y en situaciones concretas en presencia de otros a los que logra influir.

La fachada es la parte de la actuación del individuo (front) que funciona regularmente de un modo general y prefijado, a fin de definir la situación con respecto a aquellos que observan dicha actuación. Es entonces la dotación expresiva de tipo de corriente empleada intencional o inconscientemente por el individuo durante su actuación.

Distingue partes esenciales de la fachada:

**Medio (setting)**, este en términos geográficos tiende a permanecer fijo, sólo en algunas ocasiones el medio se traslada junto con los actuantes, como en el caso de las ceremonias fúnebres o los vendedores ambulantes. Incluye el decorado, el mobiliario, los equipos y todos los elementos necesarios para el transfondo escénico.

**Fachada personal**, sus elementos se identifican íntimamente con el actuante, aquí se pueden incluir las insignias del cargo o rango, el

vestido, el sexo, la edad y las características raciales, el tamaño y el aspecto, el porte, las pautas del lenguaje, las expresiones faciales, los gestos corporales y otras características semejantes. Es una especie de **vehículo transmisor de signos** que a veces son relativamente fijos y otra móviles y transitorios. Goffman la divide en **apariencia y modales**. **La apariencia** se refiere a aquellos estímulos que funcionan en el momento de informarnos acerca del status social del actuante, nos informan acerca del estado ritual temporario del individuo. **Los modales** por su parte se refieren a aquellos estímulos que funcionan en el momento de advertirnos acerca del rol de interacción que el actuante esperará desempeñar en la situación que se avecina. A veces suelen ser **modales arrogantes** que marcan la pauta para dirigir la interacción, a veces **modales humildes** que dan la pauta para que el actuante se deje dirigir por otro. A menudo esperamos, como es natural, una **coherencia confirmatoria** entre los modales y la apariencia; esperamos que las diferencias de status social entre los interactuantes se expresen, en cierta medida, por medio de diferencias congruentes en las indicaciones que se hacen del rol de interacción esperado. Además de la previsible compatibilidad entre apariencia y modales esperamos, como es natural, **cierta coherencia entre medio, apariencia y modales**. Dicha coherencia representa un tipo ideal que nos proporciona una forma de estimular nuestra atención respecto de las excepciones e interesarnos por ellas. A fin de explorar en forma más profunda las relaciones entre las diferentes partes de la fachada social, será conveniente considerar un rasgo significativo de la información transmitida por la fachada: **su carácter abstracto y general**.

Diferentes rutinas pueden emplear la misma fachada. La fachada social determinada tiende a institucionalizarse en función de las expectativas estereotipadas abstractas a través de las cuales da origen, y tiende a adoptar una significación y estabilidad al margen de

las tareas específicas que en ese momento resultan ser realizadas en su nombre. La fachada se convierte en una representación colectiva y en una realidad empírica por derecho propio. Cuando una persona adopta un rol social establecido, descubre por lo general, que ya se le ha asignado una fachada particular. Por lo regular las fachadas suelen ser seleccionadas y no creadas. Se pueden presentar rutinas diferentes tras una misma fachada.

### **3.2.3 Realización dramática**

Mientras se encuentra en presencia de otros, el individuo dota a su actividad de signos que destacan y pintan hechos confirmatorios que de otro modo podrían permanecer inadvertidos. Porque sí la actividad de un individuo ha de llegar a ser significativa para otros, debe movilizarla de manera que exprese durante la interacción lo que él desea transmitir y esto debe hacerlo en forma instantánea. En algunos status la dramatización no presenta problema alguno, el caso de los boxeadores, violinistas, cirujanos, policías puede ser un ejemplo. En otros casos se presentan problemas en la dramatización cuando los signos no son claramente visibles ante los ojos de los demás. Así, los individuos se enfrentan a menudo con el dilema de expresión versus acción.

### **3.2.4 Idealización.**

La actuación presenta un enfoque idealizado de la situación. Hay una tendencia a pretender ser mejores de lo que en realidad somos. Cuando un individuo se presenta ante otros, su actuación tenderá a

incorporar y ejemplificar los valores oficialmente acreditados por la sociedad. En la medida en que una actuación destaca estos valores aceptados por la sociedad se puede considerar como una ceremonia, un expresivo rejuvenecimiento y reafirmación de los valores morales de la sociedad. Una actuación representa valores ideales que otorgan al actuante una posición inferior a la que secretamente acepta para sí.

Una de las fuentes de información más rica sobre la presentación de actuaciones idealizadas es la literatura referente a la movilidad social. En muchas sociedades hay un sistema de estratificación general y existe una idealización de los estratos superiores y cierta aspiración para ascender a ellos por parte de los que se encuentran en un estrato inferior. La movilidad ascendente implica la presentación de actuaciones correctas y por tanto los esfuerzos de ascender o no descender implican sacrificios para mantener la fachada.

Una vez obtenida la dotación de signos adecuada, y familiarizados con su manejo puede ser usada para embellecer nuestras actuaciones en nuestra vida social. En el caso de la dotación de signos asociada con la clase social tiene que ver con los símbolos de status mediante los cuales se expresa la riqueza material.

Existe una orientación ascendente que nos lleva a suponer que las tensiones expresivas de una actuación exigen necesariamente del actuante un status de clase más elevado que el de otro modo se le podría otorgar.

Muchas clases de personas han tenido diferentes razones para practicar una modestia sistemática y para atemperar cualquier expresión de riqueza, capacidad, fortaleza de espíritu. Una actuación representa valores ideales que otorgan al actuante una posición inferior a la que secretamente acepta para sí.

### 3.2.5 El mantenimiento del control expresivo.

Un auditorio puede orientarse en una situación aceptando de buena fe sugerencias actuadas, tratando estos signos como evidencia de algo mayor que los mismos vehículos de signos o diferentes de ellos. Esto coloca al actuante en una situación de ser interpretado equivocadamente por lo que tiene que ser cuidadoso de su expresión. La coherencia expresiva requerida para cada actuación señala una discrepancia general entre nuestros sí mismos demasiados humanos y nuestros sí mismos socializados. Como seres humanos somos criaturas de impulsos variables, en cuanto caracteres para ser presentados en público no debemos estar sometidos a altibajos.

Pero sea alegre o triste el semblante que asumamos, al adoptarlo y acentuarlo definimos nuestro humor prevaleciente. Mientras continuemos bajo el hechizo de autoconocimiento, no sólo vivimos sino actuamos, componemos y representamos al personaje que hemos elegido.

Nuestros hábitos animales son transmutados por la conciencia en lealtades y deberes, y nos volvemos personas o máscaras. Mediante la disciplina social se puede mantener con firmeza una máscara de modales.

Otro texto fundamental de Erving Goffman, *Estigma, La identidad social deteriorada* (1998), profundiza lo anterior. En los últimos tiempos, al interior de las ciencias sociales ha habido un auge importante de estudios e investigaciones en torno al problema de la identidad, en diversos ámbitos, la organización no es la excepción.

Diversos teóricos sociales, han sostenido una discusión acalorada en torno a la relación del individuo y el orden social, a cómo éste se sitúa en el contexto de la acción social y a cómo se construye su identidad. Hoy día, existe una tendencia a no privilegiar más, a

uno u otro elemento, sino más bien a colocar a la sociedad y al individuo en un horizonte relacional.

A diferencia de planteamientos anteriores, provenientes de la perspectiva estructural funcionalista, que sostenían la idea de la identidad social como integración, es decir, como proceso de internalización y adaptación de normas y símbolos, se han venido desarrollando novedosas propuestas, desde la perspectiva antropológica y de otras disciplinas sociales, que sostienen que la identidad sólo puede ser entendida si se le ubica como un proceso constituido por una serie de prácticas con un significado socio-cultural claramente delimitado. Cabe aquí, recapitular sobre los aportes goffmanianos.

### **La sociedad como drama.**

Erving Goffman orienta su atención hacia el mundo de la vida social desde la perspectiva del drama. Para él la solidificación de la subjetividad se traduce en una serie de roles o papeles sociales, que a la manera de un drama u obra de teatro, fijan los movimientos o las pautas de comportamiento de los actores. Para Goffman la sociedad puede ser entendida como un drama social. En las dos obras indicadas antes, Goffman señala su preocupación por explicar las variadas formas en que una persona, en la vida cotidiana, se presenta y presenta sus actividades ante otros; en qué forma guía y controla la impresión que los otros se forman de él, y que tipo de cosas puede o no puede hacer mientras actúa ante ellos.

En primera instancia, señala Goffman, cuando un individuo se encuentra en presencia de otros es común que éstos orienten su actitud a captar alguna información acerca de él; es posible que les

interese indagar sobre su status socioeconómico, su filiación política, su competencia profesional, etc. Esta información acerca de la persona ayuda a definir la situación, permitiendo a los otros saber de antemano lo que él espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de él. Una vez definida la situación es posible que ambos actores puedan actuar en consecuencia y responder de acuerdo a los requerimientos de la misma.

Señala que definir la situación implica identificar una serie de interacciones sociales, estilos de comportamiento y actitudes que son adecuadas para la situación correspondiente. Implica estipular el significado del encuentro, establecer los modos apropiados de participar en ella, es decir, no sólo dar un sentido a lo que en ese momento está ocurriendo, sino también estar dentro de ella.

Es importante plantear, que para Goffman, la sociedad establece los medios adecuados para caracterizar a las personas, establece las categorías de personas que en ella se pueden encontrar. Cuando nos encontramos con un extraño, es seguro que captemos ciertos rasgos o indicios que nos posibiliten ubicarlo en alguna categoría en particular y prever cuáles son sus atributos, es decir, su identidad social. La información que se capta está referida a características más o menos permanentes, contrapuestas a los sentimientos, estados de ánimo e intenciones que el individuo puede tener en un momento dado. Esta información, al igual que el signo que la transmite, es reflexiva y corporizada, es transmitida por la misma persona a la cual se refiere, y ello ocurre a través de la expresión corporal, en presencia de aquellos que reciben la expresión. Estos signos portadores de información, son denominados símbolos. La información social transmitida por cualquier símbolo puede confirmarnos lo que otros signos nos dicen del individuo y puede constituirse en un reclamo de prestigio, de honor o de posición de clase. Por ejemplo, las insignias de un militar pueden representar, en nuestra cultura occidental, un

alto o bajo rango dentro de la jerarquía militar y por tanto cierta identidad dentro de la misma; este tipo de signos son ideados por el hombre con el único propósito de transmitir información social. Cuando dichos signos son demandas de prestigio se los puede llamar puntos.

Hay otro tipo de signos llamados errores, estos tienen la cualidad de desacreditar y cumplen sólo una función informativa, por ejemplo los símbolos del estigma, tal es el caso de las marcas de las muñecas que pueden revelarnos un intento de suicidio, el brazo agujerado que puede ser un indicativo de adicción a las drogas, o bien los tatuajes en el cuerpo que puede ser un signo de presidiario, etc.

Es posible que haya signos cuyo significado varíe de un grupo a otro, ya que se designa una misma categoría con distinta categorización y, varía también en cuanto a su confiabilidad y visibilidad.

### **Identidad personal e identidad social**

En la medida en que el contexto social establece las categorías para ubicar a las personas, es probable que al enfrentarnos a un extraño tengamos a la mano los elementos adecuados para ubicarlo como un estudiante, un policía, un médico o una prostituta, etc. No necesariamente ubicarlo dentro de un status, sino dentro de una categoría más amplia, que implicaría no sólo sus atributos personales sino también sus atributos estructurales, como su ocupación, o profesión, por ejemplo. Goffman señala, que regularmente tendemos a suponer lo que un individuo es y por consiguiente a esperar que se comporte de acuerdo a la situación, si por ejemplo, lo que porta son insignias militares, uniforme militar, etc., en una circunstancia bélica,

lo que esperamos obviamente, de él, es el desempeño de un rol que implique valentía, actitud de defensa y ataque, solidaridad compatriota y odio recalcitrante hacia un enemigo y no otra cosa. Señala también, que regularmente no somos conscientes de haber formulado estas demandas ni tampoco de su contenido hasta que no surge una situación de índole práctica. Es entonces cuando nos percatamos de estos supuestos que establecemos sobre los individuos y de sus alcances. Goffman plantea que las demandas que formulamos se las podría llamar con mayor propiedad demandas enunciadas, pues lo que hacemos es aproximarnos de manera virtual a lo que el individuo es, a ésta la denomina “identidad social virtual”; por otro lado, formulamos otro tipo de demandas que implican ciertos atributos que en realidad pertenecen a la persona, a esta demanda le denomina “identidad social real”.

Dentro de este mundo conceptual de relaciones e interacciones sociales nos encontramos con dos nociones más, la de identidad personal e identidad social. Para referirse a la identidad personal, Goffman señala que en los círculos sociales pequeños en que nos movemos cada uno de los miembros llega a ser conocido por los demás como personas únicas, personas con una marca positiva o soporte de la identidad. Si bien los atributos que aplicamos a una persona pueden aplicarse a otros, también es cierto que la totalidad de hechos sólo abarcan a la persona que conocemos y no a otra. Este elemento de unicidad nos sirve como un recurso más para identificar plenamente a cualquier individuo. Si bien en muchos individuos encontramos atributos como la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad, el liderazgo político, etc. a ninguno, después de Gandhi, podemos denominarlo así. La información que obtenemos de esa persona está ligada indiscutiblemente con el nombre y con el cuerpo. Podemos decir que lo que distingue a un individuo de otro es la

esencia de su ser, un aspecto general y central de su persona que lo hace singular.

En este sentido, hablar de identidad personal, desde el punto de vista goffmaniano, es hacer referencia a una serie de marcas positivas o soportes de identidad y la combinación única de los ítems de la historia vital, adherida a cada individuo por medio de esos soportes de identidad. La identidad personal si bien tiene que ver con la idea de que un individuo puede ser perfectamente diferenciado de otro, también tiene que ver con el desempeño de un rol estructurado, rutinario y estandarizado en la organización social. Esto nos conduce a preguntarnos ¿hasta dónde un individuo es él mismo y no un ente marcado por la misma sociedad? Goffman sostiene que en nuestra sociedad occidental las marcas identitarias están plenamente estandarizadas, pues es difícil no ubicar a una persona fuera de ciertos atributos como el sexo, la fecha de nacimiento, el lugar de nacimiento, la huella digital, el tipo de sangre, la profesión, etc.; a esto se atribuyen otras cualidades no tan formales como el tipo de vestimenta, las marcas corporales, el lenguaje utilizado, etc. que nos inducen a pensar que la persona pertenece a tal categoría sin siquiera conocerla.

En relación a la identidad personal se plantea que ésta puede ser perfectamente documentada, dependiendo del tipo de país o contexto social, por ejemplo, en nuestro país un sello de identidad personal lo constituye nuestra acta de nacimiento en donde legalmente se registra nuestra procedencia local, nuestra edad, nuestro origen familiar, etc., otra puede ser nuestra cédula profesional o bien nuestra credencial de elector, requisitos indispensables para cualquier trámite legal por hacerse. En cambio la identidad social va más allá de esto, traspasa el documento para inscribirse en las mentes de cada uno de nosotros y la podemos manejar de acuerdo a las circunstancias que nos rodeen, ese quién soy no documentado,

depende de los distintos contextos en los que uno se encuentre. Puedo ser sumisa, responsable, incondicional en una situación laboral; pero también puedo adoptar una actitud aguerrida, violenta cuando vulneren los intereses de las personas que quiero, etc.

Goffman señala, que los grupos y las sociedades se diferencian por el monto de información sobre la identidad que consideran necesario en situaciones sociales aproximadamente equivalentes. Si bien es fácil suponer la actuación de una persona o grupo en una situación determinada, esto no descarta la posibilidad de no actuar en consecuencia.

Cuando creemos aproximarnos a la biografía de una persona lo primero que hacemos es recurrir a la información documentada, es decir, a fechas, lugares, nombres, amigos, profesiones, obras escritas, número de hijos, origen familiar, etc., y es aquí donde ponemos en juego toda una serie de supuestos sobre lo que un individuo fue o es. En la historia de nuestro país encontramos un mundo de aproximaciones biográficas sobre los héroes de la independencia o la revolución, asimilarlos como tales implica asumir como ciertos, supuestos que en el fondo nos dan la idea de que estos personajes fueron buenos y lucharon por nuestra patria, de cuna humilde, en algunos casos, símbolos de superación y ejemplos a seguir. Hasta dónde esto es real o virtual es un problema que no invalida su funcionalidad.

Goffman plantea que para manejar su identidad personal es necesario que el individuo sepa a quienes dar una información abundante y a quienes una información mínima. Por consiguiente deberá también tener una memoria que le permita explicar rápida y exactamente los hechos de su pasado y presente solicitados por los demás.

Sostiene que es evidente que para construir la identificación personal de un individuo recurrimos a aspectos de su identidad

social, proceso que puede alterar sutilmente el significado de las características sociales que atribuimos a ese individuo. Se puede dar por supuesto que la posesión secreta de un defecto desacreditable adquiere un significado más profundo cuando las personas ante quienes se guarda son amigos y no extraños. El descubrimiento no sólo altera la situación social presente, sino también las relaciones establecidas; no lesiona solamente la imagen que los otros guardaban de esa persona, sino las que tendrán en una situación futura. Ante el ocultamiento y descubrimiento del defecto (estigma) la sociedad le fija una identidad personal, por ejemplo, el individuo al ocultar su homosexualidad hace grandes esfuerzos, digamos que permanentemente, en situaciones convencionales, por ponerse una máscara de virilidad y gallardía para no poner en evidencia su condición sexual, cuando es descubierto su identidad personal queda lacerada por un atributo que la misma sociedad le impone. Cuando el individuo o el grupo no es descubierto sigue adoptando ante los demás la conducta que corresponde, según los cánones establecidos.

La identidad personal al igual que la identidad social, divide la visión que el individuo tiene del mundo de los demás y se establece entre los individuos que saben y no saben. Los que saben son aquellos que tienen una identificación personal del individuo y ponen en juego la información. Los que no saben son aquellos para quienes el individuo es totalmente extraño, alguien de quien no se han figurado una biografía personal. En consecuencia el problema de la identidad personal y social variará considerablemente según el conocimiento o desconocimiento que de él tienen los demás y de su propio conocimiento o desconocimiento de este hecho. Aún cuando nos confundamos en la muchedumbre es difícil pasar totalmente desapercibidos.

Para explicar qué somos en realidad, Goffman se remite a todo un proceso de construcción de la identidad, considera que la

autodefinición del individuo se resuelve en el campo de la interacción y la comunicación entre los distintos actores sociales. Durante la interacción se espera que el sujeto posea ciertos atributos, ciertas capacidades y ciertas informaciones que en su conjunto se integran en un sí mismo que forma una unidad coherente y adaptada a esa ocasión. En este proceso de interacción los individuos tienen la capacidad de proyectar su identidad y a la vez darse cuenta de la identidad de los otros. El individuo que se presenta y actúa en la escena social lleva consigo una serie de demandas y peticiones que la misma sociedad ha establecido, y lo que espera de los otros es un trato adecuado.

Con el *estigma* Goffman consigue ilustrar los procesos de constitución social de las identidades y la manera en que estas definiciones o etiquetas sociales orientan la actuación de la sociedad hacia los individuos.

Señala que fueron los griegos los que crearon la noción de estigma para referirse a signos corporales con los cuales se intentaba exhibir algo malo y poco habitual en el status moral de quien los presentaba. Estos signos consistían en heridas en el cuerpo y quien las llegaba a tener era señalado como esclavo, criminal o traidor.

Durante el cristianismo a esta noción de estigma se le agregaron dos significados metafóricos: el primero hacía alusión a signos corporales de la gracia divina (brotes eruptivos de la piel); el segundo aluden referida a los signos corporales de perturbación física.

En la actualidad esta palabra tiene una connotación más amplia, aunque no desligada de su sentido original, con ella se designa preferentemente al mal en sí mismo y no a sus manifestaciones corporales, los tipos de males que han despertado preocupación han cambiado.

Sin lugar a dudas, la sociedad establece los medios para caracterizar a las personas, asigna atributos que en cada persona se presentan como naturales. El intercambio social rutinario en medios preestablecidos nos enfrenta con otros igualmente previstos.

Mientras el extraño está presente ante nosotros puede demostrar ser dueño de un atributo que lo vuelve diferente de los demás. Dejamos de verlo como una persona total y corriente para reducirlo a un ser inficionado y menospreciado. Un atributo de esa naturaleza es un estigma, en especial cuando él produce en los demás, a modo de efecto, un descrédito amplio; a veces recibe también el nombre de defecto, falla o desventaja. Esto constituye una discrepancia especial entre la identidad social virtual y la real.

Debe advertirse que no todos los atributos indeseables son tema de discusión, sino únicamente aquellos que son incongruentes con nuestro estereotipo acerca de cómo debe ser determinada especie de individuos.

El término estigma será utilizado, pues, para hacer referencia a un atributo profundamente desacreditador; pero lo que en verdad se necesita es un lenguaje de relaciones no de atributos. Un atributo que estigmatiza a un tipo de poseedor puede confirmar la normalidad de otro y, por consiguiente, no es ni honroso ni ignominioso en sí mismo. Un estigma es una clase especial de relación entre atributo y estereotipo.

El término estigma y sus sinónimos ocultan una doble perspectiva: el individuo estigmatizado, ¿supone que su calidad de diferente ya es conocida o resulta evidente en el acto, o que, por el contrario, esta no es conocida por quienes lo rodean ni inmediatamente perceptible para ellos? En el primer caso estamos frente a la situación del desacreditado, en el segundo frente a la situación del desacreditable.

Señala tres tipos de estigma:

- 1.- en primer lugar las deformidades del cuerpo.
- 2.- los defectos de carácter del individuo que se perciben como falta de voluntad, pasiones tiránicas o antinaturales, creencia rígida y falsas, deshonestidad (perturbaciones mentales, adicción a las drogas, alcohol, homosexualidad, desempleo, conductas extremas, suicidio, etc.)
- 3.- los estigmas tribales de la raza, la nación, la religión, susceptibles de ser transmitidos por herencia y contaminar por igual a todos los miembros de una familia.

En estos ejemplos se encuentran los mismos rasgos sociológicos: un individuo que podía ser aceptado por la sociedad posee un rasgo especial, un estigma, que lo hace diferente de nosotros (no aceptado). Llamaré normales a todos aquellos que no se apartan negativamente de las expectativas particulares que están en discusión.

Las actitudes que los normales tomamos para con los estigmatizados son bien conocidas, por ejemplo, creemos que la persona con un estigma no es totalmente humana, lo que nos lleva en la mayoría de la ocasiones a asumir una actitud discriminatoria. Construimos una teoría del estigma, una ideología para explicar su inferioridad y dar cuenta del peligro que representa esa persona, racionalizando a veces una animosidad que se basa en otras diferencias, como, por ejemplo, la clase social. Utilizamos metáforas para referirnos al estigma, tal es el caso de inválido, bastardo, tarado, ciego, etc. Basándonos en el defecto original, tendemos a atribuirle un elevado número de imperfecciones y, al mismo tiempo, algunos atributos deseables, pero no deseados por el interesado, por el ejemplo el sexto sentido, o la naturaleza interior de las cosas.

Además podemos percibir su respuesta defensiva a esta situación como una expresión directa de su defecto, y considerar entonces que tanto el defecto como la respuesta son el justo castigo de algo que él,

sus padres o su tribu han hecho, y que justifica, por lo tanto, la manera como lo tratamos.

El problema del estigma no surge aquí sino tan sólo donde existe una expectativa difundida de que quienes pertenecen a una categoría dada deben no sólo apoyar una norma particular sino también llevarla a cabo. Es posible que un individuo no consiga vivir de acuerdo con lo que efectivamente exigimos de él, y a pesar de ello permanezca relativamente indiferente a su fracaso, aislado por su alineación, protegido por creencias propias, siente que es un ser humano perfectamente maduro y normal, y que, por el contrario, nosotros no somos del todo humano

En la definición del estigma que utiliza Goffman el proceso de construcción e identificación identitaria revela su carácter socialmente construido. Desde esta perspectiva la identidad (deteriorada o no) adquiere su sentido como resultado de la imputación de la sociedad, independientemente del ingrediente físico, el estigma se identifica a veces con carencias o malformaciones físicas, como también con ubicaciones sociales consideradas no aceptables.

Una somera revisión histórica revelaría cómo características hoy estigmatizadas, en otras culturas o momentos han sido elevados al rango de atributos excepcionales, el enanismo entre los mayas y la deformación craneana entre los totonacas podría ser un ejemplo de esto

El *estigma* media igualmente en los modos de actuar sobre los sujetos, la sociedad ordena su comportamiento hacia los individuos o sectores estigmatizados a través de la figuración que tiene de ellos.

En algunos momentos recientes, en México la situación de joven vinculado a grupos de su condición (hoy chavos banda), fueron señalados sin más como delincuentes potenciales, en el mejor de los casos, y perseguidos como tales de manera institucional. Otro tanto

ha ocurrido con los homosexuales en el sureste del país o con los estudiantes radicales del 68.

Por el otro lado el sujeto estigmatizado igualmente desarrolla su papel, camina por los intersticios que le son permitidos, oculta cuando puede, canjea su situación por formas de compasión piadosa.

Es importante señalar que el estigmatizado y el otro (normal) son parte el uno del otro, si uno demuestra ser vulnerable debe esperarse que el otro también lo sea. Porque al imputar identidades a individuos, desacreditables o no, el marco social más amplio y sus habitantes se comprometen en cierto modo a sí mismos, por ser ellos quienes pasan por tontos. Identidad = sociedad constituyen un binomio indisoluble en la obra goffmaniana. La identidad a fin de cuentas es una construcción social.

Como se verá en el trabajo, la atribución de esas identidades desacreditadas a los miembros de una organización permite crear un acción eficaz para su confinamiento o segregación. A partir de estas ideas, estigmatizantes las propias instituciones adquieren morfologías específicas que se fundan en el estigma y garantizan su reproducción, como condición de la sobrevivencia.

Siguiendo esta línea de la dramaturgias, Barbara Czarniawska (1997) define a la organización como un escenario de dramas sociales, donde se representan papeles dramáticos y el drama cumple una función catártica. Como estudiar entonces un objeto de estudio concreto con los elementos ya mencionados.

El uso de la narración como fuente de información científica ha ido evolucionado como se aprecia en los trabajos de Bruner (1990; 1996; Edwards, 1997), quien ha desarrollado un modelo que en su presentación en *Acts of Meaning*(1990), tenía cuatro elementos y para la aparición de la *The Culture of Education* (1997) propone el uso de lo que denomina nueve universales de los relatos a saber:

1. **Una estructura de tiempo cometido.** Las narraciones segmentan arbitrariamente el tiempo, imprimiéndole una serialidad de momentos cruciales cuya lógica se resuelve en el relato mismo.
2. **Particularidad genérica.** Las narraciones se ajustan a un género dramático típico, buenos vs malos.
3. **Las acciones tienen razones.** Estos relatos siempre se soportan en razones, que generalmente son intenciones, valores, etc.
4. **Composición hemeneútica.** Las narraciones soportan muchas interpretaciones, no hay reglas para establecer la pertinencia de ellas.
5. **Canonicidad implícita.** Las narraciones tiene direcciones siempre trascendentes, tiende a superar comportamientos atávicos y en su desarrollo aumentan la intensidad épica.
6. **Ambigüedad de la referencia.** Las narraciones son improbables, no están diseñadas para la contrastación empírica, y aun cuando lo logremos sus elementos siempre podrán ser cuestionados.
7. **La centralidad de la problemática.** Las historias que merecen ser contadas surgen de la identificación de sus propias problemáticas. Ilustran su solución, son ejemplares y consiguen finalmente orientar la percepción.
8. **Negociabilidad inherente.** Sabemos que las versiones pueden discrepar, pero difícilmente se busca consensuarlas, la existencia de *tu versión*, no invalida la pertinencia o aceptabilidad de *mi versión*.
9. **La extensibilidad histórica de la narración.** Las posibilidades de ilación o de establecimiento de relaciones de causalidad entre los relatos es infinita.

## **Discurso y funcionamiento organizacional**

Con todo, como señala Bruner (1996), diseccionar el proceso de construcción narrativa de la realidad es un ejercicio de difícil concreción, pero afortunadamente, señala, *estamos en una época en la que el puritanismo intolerante del “método científico” se reconoce como no menos encorsetador que los dogmas religiosos que se proponía destruir.*(p.168)

## Capítulo cuatro

### Estrategia de investigación

#### 4.1 Construir un caso

Como anotamos al principio, este trabajo apunta hacia la comprensión de la constitución social de una organización desde una perspectiva no histórica sino atendiendo al conocimiento de las narraciones que sus integrantes hacen y encarnan de ellas. En nuestro trabajo hemos elegido a una organización sindical, quizá a contrapelo, de la idea de dirigir las investigaciones en nuestro campo a instituciones o empresas productivas, sin embargo como señala Pfeffer,(1997) la generalización de las organizaciones, y en esta caso de los sindicatos, las ha conducido a una suerte de invisibilidad, por su cotidianidad (Berger y Luckmann, 1968). Si agregamos a esto la constitución de un estigma social contemporáneo, no mal ganado por cierto, de estas organizaciones su denostación como objeto legítimo del conocimiento de un institución aparece sumamente debilitado. Pero si tomamos en cuenta de principio su existencia sin más, no podemos eliminar *a priori* la posibilidad de que su comprensión nos brinde elementos para conocer los cursos de acción intrainstitucionales. Para la sociología de principios del siglo XX, los mundos del trabajo dentro de las empresas fueron territorios satanizados cuya explicación resultaba ociosa, o sospechosa. Fundamentalmente para la tradición de orientación marxista la empresa quedó en el olvido. La estafeta fue retomada justamente por la ciencia de la administración, otro tanto ocurre con uno de los más importantes productos de la aparición de la sociedad industrial y sus empresas, el sindicato, pero ahora en sentido inverso, es del horizonte de la administración que ha desaparecido y la sociología, entre otras disciplinas ha recogido la tarea.

Más aun cuando, como veremos, en su definición participan un grupo de actores de fuera de la organización que contribuyen activamente a la constitución de la organización sindical. De hecho el tipo de sindicato que analizamos se constituye en una intrincada liga con intereses y actuaciones concretas de la institución y sus actores relevantes. No por lesiva para el funcionamiento de algunas instituciones, el sindicato es un objeto de investigación despreciable, antes bien su efecto, negativo o no, debe ser comprendido y evaluado.

Revertir su influencia no puede derivar de pretender su eliminación, por ejemplo, estaríamos incurriendo en el tipo de problemas descritos en los capítulos anteriores, lo que no implica un error ético para nosotros, sino un dislate metodológico.

En la vorágine de neodisciplinas y nuevos enfoques, destaca la figura de los estudios del Sistema de Relaciones Industriales (Hyman 1975, 1996) para quienes la comprensión de la operación del aparato productivo requiere del diseño de un dispositivo analítico que incluya al estado, las empresas y los sindicatos. Los trabajos inspirados en esta vertiente están aún por hacerse en tierras mexicanas. Las polémicas generadas en los últimos años en torno a la reformulación de la legislación laboral mexicana y la necesidad crear una auténtica política industrial coloca el problema en el centro del debate.

Agreguemos además, la recomendación de la sociología simétrica (Bloor op cit) en el sentido de someter a todos los eventos a los mismo criterios de observación y prueba, al fin de evitar el sesgo en la mirada. No sobra confesar, si sirve de descargo mi formación previa como sociólogo del trabajo. En todo caso, la sangre del trabajador, aunque sindicalista, también tiñe las organizaciones y orienta sus cursos de acción.

Hemos adelantado ya algunos supuestos acerca de la naturaleza de las organizaciones, ahora debemos precisar el mapa por el que recorreremos las rutas de constitución narrativa de la organización. Este

## **Discurso y funcionamiento organizacional**

proceso no ocurre en el vacío, sino que debe ser ubicado en el contexto preciso donde se desarrolla la acción, tiene un tiempo histórico y un tiempo económico (diagrama 1). Pertenece a un momento de desarrollo de la nación y sus modos de hacer la vida institucional. Pero a este contexto corresponden modos particulares de dar cuenta de la realidad vivida, esto es, hay un contexto sociodiscursivo que caracteriza a la época; hay una retórica de la vida pública nacional característica del nacionalismo revolucionario y una discursividad moderna, propia de la época actual. Aquí por ejemplo insumos discursivos propios de la administración y la gerencia privada, han inundado la escena pública y sus instituciones, incluidos los sindicatos. Todos ellos hablan hoy día de la calidad, la productividad, la flexibilización, etc., e indudablemente los modos de asimilar y resignificar estas transformaciones operativo / discursivas influye en el desempeño de los trabajadores en la institución y en las estrategias de las agrupaciones sindicales en los momentos de negociación.

Diagrama 1



Sin embargo captar el momento histórico y el momento discursivo de la organización nos coloca ante la necesidad de comprender eventos cuya constitución tiene una naturaleza social amplia, pero cuya ocurrencia opera en enclaves acotados físicamente (Gergen 1996<sup>a</sup>). De esta suerte, sobre el telón de fondo antes mencionado, ubicamos a la propia biografía organizacional como el momento de solidificación de esas influencias, adquiriendo, desde luego, rasgos definitorios que le imprimen los actores de las mismas; biografía individual organizacional, se convierten en los elementos para la exploración.

De las múltiples posibilidades de que podemos echar mano para este trabajo, hemos optado por una combinación metodológica que nos permita acercarnos a la mejor comprensión del evento con que tratamos.

De principio hemos elegido el trabajo etnográfico, la observación participante, para lo cual hemos mantenido contacto regular con la organización por espacio de dos años. Podemos afirmar con cierto fundamento, que este periodo de tiempo nos ha permitido crear condiciones de confianza y sociabilidad para obtener información de primera mano.

A lo largo de este periodo hemos realizado observaciones del comportamiento normal de la agrupación, referidos a la gestión, asambleas e incluso congresos nacionales. Que el investigador, encubierto, tenga acceso a esos lugares de acceso exclusivo a los iniciados es ya una ganancia de esta aventura.

A lo largo del trabajo se pudo igualmente acceder a espacios de sociabilidad informal, cuya capacidad para distender la relación con el observador se aprecia en el resultado de las entrevistas. Pese a contadas ocasiones, donde el uso de grabadoras o la generación de un ambiente de tensión con los entrevistados. Las entrevistas,

individuales y colectivas, se llevaron a cabo en un marco de confianza y camaradería.

Es importante hacer notar que desde luego la presencia de un extraño, produce natural ansiedad. En principio despierta la sospecha de ser un observador institucional; en otros momentos de un observador de la cúpula sindical. Esto último merced de la decisión de concentrar el trabajo en el acotado círculo de la representación nacional.

Para recolectar la información se ordenó un guión de entrevistas que captara los modos en que los miembros de la organización reconstruyen su historia y explican su presente para posteriormente, intentar comprender la influencia de estas autohistorias en la vida y funcionamiento de la organización. Como se constituye la organización, como se accede al grupo interno de la cúpula sindical, como se toman las decisiones, etc., desde la óptica de los agentes. El trabajo de entrevistas se centró en las dirigencias. Desde luego se podrá objetar que la organización no sólo se construye desde las cúpulas, sin embargo constituyen un grupo de actores (e informantes) que ostentan una posición privilegiada durante el proceso.

## **Tercera parte: Estudio de caso**

### **Capítulo 5**

#### **5.1. Escenarios, actores, tramas argumentales.**

##### **5.1.1 El escenario.**

###### **De las características del instituto**

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA en lo sucesivo) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad y patrimonio propios. El instituto fue creado a instancias del decreto presidencial publicado en Diario Oficial de la Federación del 31 de agosto de 1981 durante el gobierno de José López Portillo con el objeto expreso de atender a la población mayor de quince años que carecía de educación básica. Es importante destacar que dentro de la estructura organizativa del INEA no están integrados los alfabetizadores, estos se integran de manera voluntaria o a través de programas de cooperación con instituciones específicas, escuelas, empresas y desde hace unos años con el ejército mexicano. Invariablemente, el INEA no establece relación laboral alguna con los alfabetizadores.

Las funciones del instituto en el área de la alfabetización tiene un carácter marcadamente administrativo y muy probablemente su objeto no es precisamente erradicar esa situación sino, y esto no es aventurado, presentar una imagen de combate a la ignorancia para

“salir del paso”. (Lindblom, 1996)<sup>6</sup>. Quizá esto explique los magros logros, si los hay, del desempeño que nos coloca entre los nueve gigantes... del analfabetismo, según datos de la UNESCO.<sup>7</sup>

Las funciones del instituto, relativas a la operación, supervisión, evaluación, administración y planeación, se llevan a cabo a nivel central, estatal y regional.

El nivel central tiene un carácter técnico-normativo y en él se desarrollan las funciones de planeación, evaluación supervisión y control de las actividades en el ámbito nacional. Tiene también una orientación globalizadora e integradora de los resultados alcanzados por la operación de sus distintos servicios educativos en el ámbito nacional.

La estructura organizativa del instituto tiene en la cúspide la figura del Director General cuya designación corre por cuenta del presidente de la república. De aquel depende la designación de sus directores de Alfabetización; Educación Básica; Educación Comunitaria; y del Area Administrativa respectivamente. Directamente ligadas al director general se encuentran las áreas de Participación Social, Proyectos Específicos y las Delegaciones Estatales. Sumadas a estas direcciones se ubican tres unidades de apoyo que son las de Comunicación Social, Servicios Jurídicos y Contraloría Interna. Es necesario señalar que en los 20 años de

---

<sup>6</sup> Charles Linblom (1996), incluido en la compilación *La hechura de las políticas públicas*. Miguel Angel Porrua Editor. México., se refiere con este concepto a una suerte de carácter estratégico de la actuación estatal que estaría encaminada no a la solución de los problemas sino de su contención, de tal manera que su objetivo no es el de dar salida a las demandas o requerimientos de la población en sentido amplio, sino que alargar los problemas, institucionalizarlos bajo la óptica de que los “problemas ocurren sólo cuando se vuelven problema” esto es, cuando adquieren una connotación de movimiento social, político, etc., cuando suponen un problema de imagen pública del Estado, por ejemplo en este caso de la ineludible responsabilidad moral de los gobiernos, sobre todo de los de los países en vías de desarrollo de enfrentar el analfabetismo. Una buena pregunta resultaría el hecho de que el propio instituto no este ligado a la Secretaria de Educación Pública, pero este es un problema en sí mismo que sólo queremos anotar.

<sup>7</sup> Ver *La Jornada* 16 de mayo de 1997.

## Discurso y funcionamiento organizacional

existencia del instituto han existido 8 directores generales y tan solo uno de ellos duró en la dirección cuatro años. Los restantes, se desempeñaron durante periodos de entre uno y dos años, por lo que la estructura del organigrama varía de administración en administración, dependiendo del o de los programas específicos que son sustentados por el director en turno o por la tónica de la política social de presidente de la república en funciones, más aún en este momento donde gran parte de la tendencia en la administración pública nacional se dirige a al menos renombrar la funciones e instituciones.

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL INEA



Este carácter siempre azaroso de la integración de los cuadros administrativos le imprime un sesgo particular a las relaciones laborales que se establecen entre el instituto y las igualmente

cambiantes representaciones sindicales. Es común escuchar de estos referencias a periodos de su vida sindical con alusiones tales como “cuando estaba en el jurídico el licenciado tal...” las cosas ocurrían de esta u otra manera o “cuando el administrador era fulano...” la obtención de beneficios (viáticos, permisos, etc.) era mucho más ágil, “estabamos mejor o peor”, por ejemplo. En este sentido más que encontrar un estilo particular de establecer las relaciones laborales entre INEA y SNTEA lo que encontramos son estilos cambiantes que varían dependiendo de la actitud de los administradores en turno y de la actitud y habilidades de los representantes en situación.

En el nivel estatal el instituto está dividido en 31 delegaciones incluyendo al Distrito Federal<sup>8</sup>. A este nivel se realizan funciones de programación, presupuestación, coordinación, supervisión y operación de los servicios educativos que se promueven en el ámbito de su competencia. La estructura organizativa a este nivel tiene a la figura del Delegado estatal en la cima e inmediatamente a los subdelegados de Administración; Planeación; Técnico pedagógico; Formación de Personal Educativo; Informática; y Acreditación y Certificación. En relación directa con el Delegado estatal funcionan las unidades regionales que se denominan Coordinaciones de Zona que incluyen uno o más municipios, dependiendo de las condiciones económicas, geográficas, demográficas o culturales de la zona. Las funciones específicas de tales coordinaciones son la: operación de los servicios; capacitación, supervisión, evaluación del conocimiento, concertación de acciones, recopilación de información y control de los servicios. Las coordinaciones zonales se integran por un Coordinador de Zona, que depende directamente del Delegado Estatal y de quien

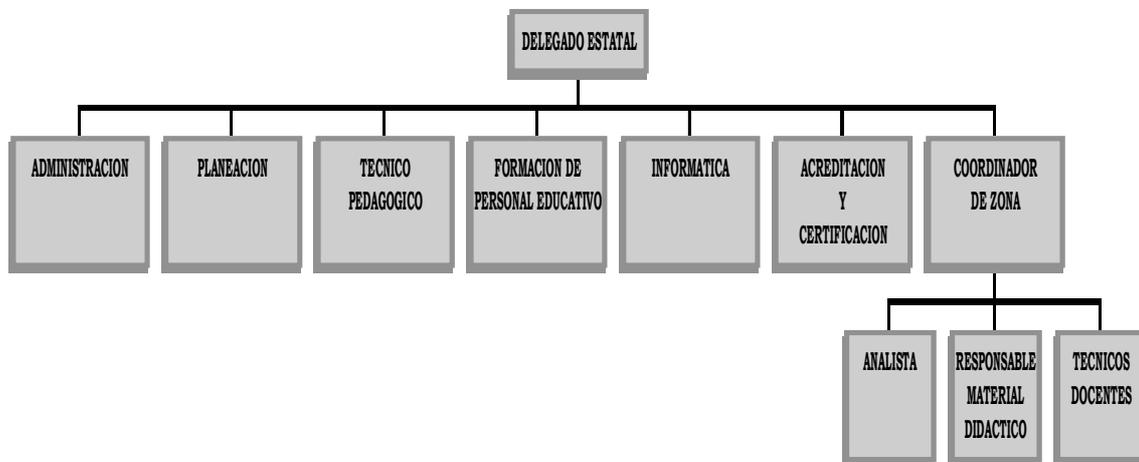
---

<sup>8</sup> No aparece el estado de Quintana Roo en virtud de que este establece relaciones directamente con el Gobierno de aquel estado bajo la figura de un Instituto Estatal. Por esta razón aun cuando participa en lo administrativo normativo de las políticas nacionales del INEA, en cuanto a su relación laboral, esta regido por las leyes estatales y en consecuencia no forman parte del SUTINEA los trabajadores de aquel estado.

## Discurso y funcionamiento organizacional

dependen el Responsable de Acreditación y un Responsable de sede permanente para la aplicación de exámenes, un Analista, un Responsable de material didáctico y los Técnicos Docentes.

### ESTRUCTURA OPERATIVA DEL INEA



Los Técnicos Docentes son el último eslabón de la cadena administrativa del INEA y el contacto directo con el exterior del instituto y son en los hechos, toda vez de que el instituto no alfabetiza directamente, los prestadores directos del servicio que ofrece el instituto. Estos trabajadores, pese a constituir la infantería propiamente dicha de la organización, fueron concebidos como empleados de confianza en virtud de un artilugio retórico que sostiene que al ser portadores de materiales o bienes del instituto, en ocasiones recursos financieros, por ejemplo, apoyos (magros) a los alfabetizadores y de información considerada confidencial para el instituto, derivada de sus funciones, pueden ser tipificados como trabajadores de confianza. Esta situación constituyó un nudo no totalmente resuelto por la organización que provoca que de tiempo en

tiempo los Técnicos Docentes se movilizan en pos de alcanzar la sindicalización y la consecuente basificación en sus puestos de trabajo. Probablemente sea el número de técnicos, 3000 (que iguala al de los sindicalizados en este momento), uno de los factores que expliquen el prurito que le causa al instituto su gasificación. Otra posible razón de carácter más cualitativo estaría referida al perfil de los propios Técnicos que regularmente tienen un alto nivel educativo, una gran capacidad para relacionarse con grupos de personas, derivado en gran medida de su propio trabajo y un significativo contacto con núcleos de población en situaciones de extrema pobreza o por lo menos difíciles donde regularmente se concentra el problema de la falta de educación básica.

En septiembre del año 2001, fue dictado el laudo que otorga la basificación a estos trabajadores, generándose ahora un problema administrativo para fijar la naturaleza de las labores de esta problemática figura laboral.

En total el instituto, incluyendo base y confianza, se integra por 7,500 trabajadores de los cuales alrededor de 3,500 son sindicalizados y están en proceso de integración sindical/laboral otro tanto de esos trabajadores cuya denominación precisa en cuanto a su ubicación funcional constituye un litigio permanente en la relación laboral.

### **5.1.2 Del gobierno del instituto**

En el propio decreto de creación del INEA se establecen sus criterios normativos y que le imprimirán un sesgo particular a las relaciones laborales generadas por su funcionamiento. Por encima de la figura del Director General está ubicada la Junta Directiva, con funciones no

especificadas, pero que escamotean a la dirección la posibilidad de tener un carácter pleno en la toma de decisiones, fundamentalmente en lo que se refiere a decisiones que resultan de la modificación de, por ejemplo, las Condiciones Generales de Trabajo (CGT en adelante) y que son las que competen a la relación laboral. Esta Junta Directiva esta integrada por el Secretario de Gobernación, el Secretario de Trabajo y Previsión Social, el Jefe del Departamento del Distrito Federal y tres notables designados por el Presidente de la República, salta a la vista la incongruencia de la integración de tal junta. Por lo menos resulta evidente que los criterios que orientan su integración no se relacionan con el ámbito educativo. Por ejemplo la figura del regente, cuya inminente desaparición obligará a la reformulación del decreto de 1981. Sin embargo aquí no termina el laberinto administrativo que aleja del ámbito del propio INEA el espacio específico de la toma de decisiones, los resultados de la evaluación de la Junta Directiva son sancionados en última instancia por la Secretaria de Hacienda. Esta situación igualmente le imprime características especiales a las formas de negociación que desarrolla el SUTINEA y coadyuva a la creación de representaciones específicas en la conciencia de los trabajadores acerca de la naturaleza de las negociaciones entabladas entre su representación y las autoridades.

Así las cosas, la decisión final sobre los términos en que quedan las labores de gestión entre el Instituto y el Sindicato conllevan siempre una carga de incertidumbre que ambos actores tratan de acotar movilizandando sus respectivas estrategias, que por ejemplo en el caso de la autoridad llega a convertirlo en auténtico gestor del sindicato en virtud de que la solución de las demandas de este puede constituir un requisito para el logro del compromiso con el objetivo institucional de los trabajadores; en sentido inverso el logro de los objetivos de la representación sindical puede exigir igualmente la

obtención por parte de la dirigencia de tal compromiso de sus allegados, convirtiéndose entonces en agente del control del instituto, en una suerte de relación muy semejante a la que Knights (1997) denomina el círculo vicioso de la resistencia y el control.

Tenemos entonces que pese a que el instituto tiene la facultad de imponer las CGT, tomando en cuenta la opinión del sindicato, la práctica le impone ciertos candados donde tal autoridad se vuelve relativa. En todo caso la modificación final, total o parcial, de los paquetes acordados en la cuasinegociación de hecho constituye una amenaza permanente que le imprime un alto componente de incertidumbre a la negociación y a las expectativas de los trabajadores con respecto a esta. Esta relación entre lo visible y lo invisible de la negociación construye y obstruye los imaginarios que los trabajadores se representan del proceso y marca de manera fundamental los niveles de adhesión y credibilidad hacia su representación sindical, en el mejor de los casos; en el peor, determina el aumento de la indiferencia hacia la gestión de aquellos o la franca desconfianza acerca de la probidad de los líderes.

Vale la pena recordar aquí esa connotación bidireccional que da el propio Schmitter de la naturaleza de las relaciones corporativas donde el lazo que une o articula a las bases con las dirigencias es precisamente la existencia de los dos polos de la relación: representación y control. (en Luna, 1992) Perdida la imagen de representación la dirigencia es percibida como parte de la administración; perdida la capacidad del control de la dirigencia sindical, la eficacia de esta para el logro institucional se anula.

La irrupción del proceso modernizador de la administración pública abre un espacio de negociación donde los actores encuentran una

ruta posible para la canalización de sus estrategias. Para el Instituto la descarga de la responsabilidad central de un área cuya responsabilidad supera con mucho las posibilidades de actuación del mismo. Baste indicar que el rezago educativo nacional alcanza un orden de los treinta y seis millones de mexicanos para comprender la urgencia de redistribuir la responsabilidad del particular. El sindicato por su parte ha gestionado ya exitosamente su cambio de apartado y la posibilidad de intervenir activamente en la toma de decisiones institucionales.

**5.1.3 Del marco jurídico de las relaciones laborales: del constreñimiento normativo (flexible) a la flexibilidad incierta.**

Como señalamos antes, las relaciones laborales de nuestro objeto de estudio se encontraban inscritas en de la reglamentación del apartado “B” del artículo 123 de la Constitución Mexicana. Este apartado norma las relaciones entre el estado y sus trabajadores. Sin embargo, su espectro de actuación no alcanza a cubrir las relaciones laborales de organismos descentralizados, para lograrlo se ha cometido un desliz, por decir lo menos, legislativo que consiste en que la ley federal del ramo, amplía, contraviniendo el estatuto constitucional, la capacidad de acción de la mencionada ley hasta tales organismos. ¿Cuáles son las peculiaridades de esta reglamentación y que desde luego interesan para nuestra exposición? No siendo el objeto de este trabajo una disquisición de orden jurídico, sino un apoyo de orden contextual destacaremos los elementos que serán relevantes en nuestro trabajo.

El primero de ellos se refiere a la inexistencia de la Contratación Colectiva para los inscritos en este apartado, en lugar de esta existe la figura de las Condiciones Generales de Trabajo (CGT) que son fijadas por el Instituto escuchando, sin ningún compromiso, la opinión del sindicato y que una vez formuladas cumple el periplo que ya hemos reseñado y que culmina con la revisión y en su caso aprobación de parte del titular de la secretaría de Hacienda y Crédito Público. Pese a esto la ejecución práctica de tal ordenamiento varía sustancialmente, como ya expusimos, de tiempo en tiempo y que definimos como la inexistencia formal de la bilateralidad de las relaciones de trabajo, que no excluye la aparición de formas de negociación no formalizadas, pero existentes de hecho que mueven o vuelven elásticas las fronteras del control que pueda ejercer la administración sobre la negociación y en sentido inverso, la posibilidad que tiene el sindicato de influir en esta pese a su inexistencia formal.<sup>9</sup>

La segunda característica que debemos destacar es la que se refiere al control de los puestos de trabajo y la movilidad intrainstitucional a través de un sistema de escalafón y su reglamento correspondiente, situación que constituye igualmente un espacio de negociación y conflicto que brinda márgenes de actuación específicos a la representación sindical.

La tercera esta referida al hecho de que en este apartado los trabajadores de base no tienen libertad de afiliación al sindicato de su

---

<sup>9</sup> Ver especialmente Hyman, Richard. *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. H. Blume Ediciones. Madrid 1981. "...la forma característica del contrato de trabajo contribuye a asegurar la dominación del empresario, su derecho a ejercer control sobre los trabajadores durante el proceso productivo." ... "aunque los poderes del empresario son enormes es a su vez dependiente de una fuerza de trabajo."... "La frontera de control en un momento determinado representa un compromiso insatisfactorio para *ambas* partes, y podemos esperar que se realicen intentos para modificar esta frontera siempre que una de las dos partes piense que las circunstancias están a su favor." pp. 34, 36, 38.

elección, sino que por el contrario existe la disposición del reconocimiento del sindicato único. En tal sentido la reglamentación respectiva reconoce como autentico representante de los trabajadores al sindicato que primero se registra, sólo en situaciones de doble concurrencia, la asignación de la titularidad de la representación se somete a la determinación de mayoría. Este candado por un lado le imprime ciertas características a la formación de las organizaciones sindicales en este apartado, se presta flagrantemente al madrugete o al oportunismo, como parece ser el caso del SNTEA. Sin embargo esta misma situación acota la arena de lucha intersindical a una sola organización, a un solo espacio, cuando se da como es este caso, la disputa entre los distintos grupos y corrientes se tiene que dar necesariamente al seno de la organización.

Sumado a lo anterior, encontramos otro candado, la imposibilidad de la reelección de las dirigencias, por lo menos en el mismo cargo. Esta situación matiza igualmente los procesos sucesorios que se convierten en momentos de tensión-distensión entre las pretensiones de continuidad del (de la) que se va y la necesidad de afirmar la autoridad del representante nuevo.

La cuarta característica de la reglamentación “burocrática” estriba en la obligatoriedad a pertenecer a una sola central sindical mediante otro artilugio retórico que no prohíbe la afiliación a ninguna central, pero que en contraparte reconoce exclusivamente a la FSTSE como la única central legítima a los ojos del Estado. Este canal o corsé involucra a los sindicatos afiliados a la central burocrática directamente con el partido de estado y contribuye en gran medida a la representación que los agremiados se forman de la actuación sindical y sus fidelidades con el PRI. Desde luego tal representación varía con los actores, desde auténticos activistas del partido al seno

de la organización hasta actitudes instrumentales donde el representante y/o sus agremiados tienen plena conciencia del carácter estratégico de la relación corporativa escindiéndola del comportamiento político personal, por lo menos en sentido mentado.

Desde luego no son los únicos puntos de distancia entre las dos grandes áreas de la legislación laboral mexicana, sin embargo de momento son las que nos interesan, toda vez que es en este marco de relaciones laborales donde se desarrollaba la actuación del SNTEA y cuya transformación seguiremos a lo largo de este trabajo.

Bajo la influencia o moda de las políticas descentralizadoras de la administración pública federal, la pretensión de abandonar el apartado "b" encontró una motivación. El cambio de la legislación laboral o cambio de apartado, ofrece una horizonte de posibilidades, al tiempo que encierra una gran incertidumbre. Obtenida esta, a principios del año 2001, ha provocado una confusión entre actores que no han aprendido a operar en ese nuevo marco. Si como decíamos antes, pese a la limitación legal para la negociación laboral esta ocurría por cauces informales, ahora con el paso a la otra legislación que la sanciona, una suerte de novatez se apodera de los actores, quienes no han logrado desarrollar un discurso o rutinas de orientación de su trabajo de gestión en la nueva condición. Paradójicamente, las habilidades desarrolladas en el periodo de ayuno legal, se perciben inexpertas y torpes en la legalidad. ¿Cómo explicar esto? Parece ser que el manejo de un discurso de la legitimidad de la negociación frente a su inexistencia legal, presenta un vacío de sentido cuando su institucionalización no es asimilada por los representantes de ambas instancias. Los papeles no se han clarificado y en consecuencia su apropiación es lenta. Este proceso de asimilación de los nuevos roles supone una auténtica resignificación

del papel de la organización, de las rutinas de gestión, de los discursos en general y de la autoimagen del sindicato. En esta arena modificada, la organización deberá crear su nueva versión de sí misma, sus nuevos estilos de comportamiento, etc.

#### **5.1.4 Contexto actual: reforma del estado y estrategia institucional**

El escenario abierto por la federalización genera una gran cantidad de cursos de acción donde se desarrollan las estrategias de los actores observados, sindicato e instituto.

Ambos hacen del mismo proceso argumento para las más disímolas acciones, el resultado de sus negociaciones constituye un entramado significativo donde los acuerdos significativos resultan arreglos provisionales formalmente compartidos.

En esta arena movediza se han empezado a trasladar los controles del instituto a los estados. El sindicato ha logrado colocarse en algunos de ellos como parte de las juntas locales de gobierno de los distintos institutos estatales. Pero fundamentalmente, esta política ha despertado la sospecha de la existencia de un plan secreto que aspira a desarticular la estructura sindical. Frente a este proceso la respuesta de la agrupación a sido justamente buscar a toda costa el cambio de apartado. Esto, una suerte de percepción prejuiciada del proceso conduce acciones prácticas que a primera vista no tendrían relación, pero esta es establecido en los marcos de la percepción gremial y provoca acciones como la descrita.

## **5.2 De las características del sindicato**

### **Origen, evolución y estructura actual**

El SNTEA estaba integrado por cerca de 3, 500 trabajadores de base y sindicalizados, más la inclusión, aunque legal solamente de otros cerca de 3,500 trabajadores que desempeñan como técnicos docentes. En general la naturaleza administrativa de las funciones que allí se realizan prefigura un perfil de trabajador con altos niveles de instrucción formal, generalmente secundaria o más. Esto desde luego no quiere decir que la totalidad de los trabajadores cubra este perfil, sin embargo existen por ejemplo muchos trabajadores con carreras universitarias, algunas completas, otras truncas, especialmente las relacionadas con la actividad educativa, normalistas, pedagogos, etc.

En tal sentido podemos afirmar que el trabajador de INEA posee un perfil profesional con grados de escolaridad superiores notablemente al promedio típico de las instituciones mexicanas.

Este carácter administrativo de las funciones en la institución provoca específicos movimientos en la plantilla de personal. Una puerta de acceso al Instituto es el puesto de secretaria, donde podemos presumir mayor movilidad. A partir del ingreso la trabajadora empieza a tener contacto con el funcionamiento de la organización, capacitarse y empezar a ascender en la pirámide escalafonaria. Esta cualidad le imprime a la estructura del Instituto y cada vez más a la del sindicato una composición laboral altamente feminizada.

Dentro de la estructura de puestos del instituto encontramos en el Analista y el Jefe de Programa los puestos de más alta jerarquía y que se convierten en la plataforma material de acceso a los puestos de dirección sindical. En este punto, en la mayoría de los casos, se cruzan las trayectorias laborales con las sindicales.

Con todo, la naturaleza nacional del INEA ofrece igualmente un mosaico cultural a la hora de encontrar un punto de definición del trabajador del instituto en una perspectiva definida. Una reconstrucción histórica de la propia organización nos dará elementos para comprender su signo.

### **5.2.1 Madruguete y control: los orígenes comunes de las organizaciones gremiales de la administración pública mexicana.**

Este sindicato, como seguramente muchos de los que ahora existen aun bajo el marco jurídico del apartado “B”, lo que es una sospecha fundada, nace bajo el estigma del oportunismo y el madruguete. Con mayor nitidez que en otras áreas, el interés institucional en la conformación de la organización se hace evidente. En este caso la formación específicamente del sindicato formalmente reconocido no resulta de una demanda o movilización de los propios trabajadores, sobre todo cuando en última instancia resulta un movimiento reactivo del propio instituto frente a la inminente movilización de ciertos sectores de los trabajadores en pos de conseguir la posibilidad de coaligarse colectivamente. Para todos los actuales integrantes de la mesa directiva del SNTEA (antes SUTINEA) y para algunos no dirigentes y exdirigentes con los que fue posible establecer comunicación, la formación de su sindicato estuvo alentada por las propias autoridades del INEA. Constituido el instituto a finales de

1981, para 1982 ya tenía una plantilla de trabajadores considerable si tomamos en cuenta, aun cuando no podamos precisar la cifra, que los trabajadores que sí reconocía la institución como de base al momento de iniciar la disputa por la conformación del sindicato era de cuatrocientos. Sin embargo la estrategia institucional para contener la posibilidad de un movimiento de sindicalización se basó en el reconocimiento exclusivo de los trabajadores de intendencia y las secretarías como de base, el resto fue catalogado arbitraria, pero estratégicamente, como de confianza.

El INEA nace con un esquema donde prevalece el criterio de empleados de confianza, a todos se les paga por honorarios, no hay recibos, no hay contrataciones, llevan gente de la SEP a integrar el trabajo, las delegaciones estatales aun en febrero de 1982 apenas se están conformando. Sin embargo esta táctica solo surtió efecto durante algunos meses. Fueron particularmente los Técnicos Docentes, que a la sazón se denominaban Coordinadores Técnicos de Zona quienes en el Estado de México iniciaron un movimiento hacia la constitución del sindicato.

Un hecho significativo que muy probablemente catalizó las inquietudes de los trabajadores hacia la formación de su sindicato fue la aparición en la escena de la Coordinadora de Trabajadores al Servicio de la Educación (COTRASE), que según algunos trabajadores le estaba haciendo la vida pesada a la FSTSE. La Cotrase era una organización que no se limitaba al ámbito urbano sino que estaba vinculada a organizaciones campesinas igualmente, y el Técnico Docente, por la naturaleza de su trabajo, trabó relación fácilmente con esta organización. Aunado a esto se producen demoras en los pagos de los salarios para trabajadores que contratados desde octubre de 1981 ven llegar diciembre sin recibir sus percepciones, llega enero

y entonces se produce la chispa que desata la movilización. Los Técnicos Docentes<sup>10</sup>, junto con los promotores tomaron la oficina que entonces servía de delegación, seguramente la incipiente formación del instituto y su aun endeble estructura regional, quizá la novatez igualmente de los responsables regionales hicieron que a la toma de las instalaciones no se le concediera la más elemental importancia.

Esta respuesta precipitó aun más los acontecimientos y los trabajadores del estado de México deciden emprender la marcha hacia la capital de la república, y lo que encuentran es a sus compañeros de la Delegación del D.F. en la misma situación que ellos, quienes se suman de inmediato a la movilización, incorporándose posteriormente los estados de Puebla e Hidalgo obteniendo ya una considerable fuerza que les permitió autonombrarse Coordinadora Nacional y la movilización que originalmente era realizada por la exigencia del pago de los salarios devengados se convierte en un movimiento para el logro de la sindicalización.

Para algunos miembros del sindicato, el viraje del objetivo de la movilización de la demanda salarial a la demanda de constitución sindical se explica por el momento en que traban contacto con la COTRASE. Esta no sólo les ofrece apoyo y asesoría para efectuar su movilización en pos de la obtención de los salarios impagados, sino que además, los impulsa a la formación de su agrupación.

En este momento el Instituto se ve obligado a emprender una estrategia de contención para lo cual los huecos o ambigüedades de la legislación respectiva ofrecían un canal idóneo. Por esto la formación del sindicato formalmente reconocido, aunque indirectamente responde a la movilización de los trabajadores mexiquenses, resulta

---

<sup>10</sup> Esta figura actualmente esta compuestade 3, 500 trabajadores cuya inserción en la plantilla de base esta en litigio

de la promoción de la propia autoridad. La estrategia utilizada es la de buscar a personas con experiencia en la vida sindical burocrática en otras organizaciones. Es por ello que encuentran en la figura del profesor Raúl Alvarado, quien al momento de ser reclutado por la institución funge como secretario de trabajo y conflictos en el sindicato de la secretaria de Pesca, al profesional del sindicalismo requerido para la tarea de conformar el SUTINEA. Posteriormente la integración del comité ejecutivo nacional se concreta a través de la coordinación de los delegados estatales que prácticamente se encargan de nombrar a los delegados sindicales que asistirán a la Asamblea Constitutiva del sindicato. Otros, por ejemplo, Manuel Cruz N., que será el segundo secretario general, después de liderar el movimiento de la fugaz Coordinadora Nacional, abandonan el movimiento a cambio de una posición en el naciente sindicato. De tal suerte que para cuando la Coordinadora intenta registrarse como sindicato, se encuentra con que este ya existe y esta legalmente reconocido. Aquí el corsé legal que hemos referido anteriormente cumple de manera, digamos impecable, su función y es así como el 9 de julio de 1982 se celebra la Asamblea que da constitución al SUTINEA (actual SNTEA en lo sucesivo se usan ambas denominaciones), con fecha de resolución del 11 de agosto y fecha de notificación del 19 del mismo mes, lo que revela la oportunidad con que se desempeña el Tribunal Federal de Conciliación, por lo menos para este particular.

La gestión inicial se caracterizó por el ejercicio de funciones de un carácter casi estrictamente de control administrativo, aquí pensando en el esquema interpretativo de Schmitter (en Luna, 1992) que hemos referido anteriormente, el desempeño de Alvarado no permite encontrar la línea divisoria entre la representación y la

administración. Es el control de los trabajadores para los fines de la institución el sino de la gestión del primer SUTINEA. Control no solo ejercido en nombre del instituto que lo impulsó (que no quiere ser eufemismo) a la dirigencia nacional sino que incluye en sus actividades el fortalecimiento de la conciencia corporativa de sus agremiados, con reiteradas referencias en sus documentos e intervenciones a su compromiso con el PRI y la FSTSE. Un sindicato de hecho y de derecho pero que jamás alcanzaría el estatuto de legitimidad entre los trabajadores, situación que a la postre le cuesta el abandono y su remoción. Con todo, este es el origen del sindicato, el resultado de una estrategia administrativa para contener la insurgencia de los trabajadores que no solo no consiguieron la formación de su sindicato, sino que fueron estigmatizados y condenados a nunca, hasta ahora, ser basificados.

En este ambiente se da el primer Congreso Nacional Ordinario, celebrado los días 7 y 8 de Junio de 1985 en la Trinidad, Tlaxcala. Donde destacan la presencia de las autoridades del INEA y el representante de FSTSE. El director general Dr. Fernando Rosenzweig H., es quien inaugura el *congreso sindical*, la que ya nos indica la manera en que es percibida la relación de la dirigencia con la autoridad y del papel de esta en los actos de la organización en su conjunto. Acto seguido toca al representante de la FSTSE dirigir el mensaje respectivo. El desempeño de los congresistas a través de las mesas de trabajo respectivas se orienta hacia la búsqueda de mejoras de carácter económico y con excepción de la demanda de crear un sistema de información del SUTINEA hacia las representaciones estatales, la totalidad de los puntos discutidos en aquel momento se centra en reivindicaciones de carácter pecuniario o prestaciones; seguros, salarios, primas, premios, etc.

Para el dos de julio de 1985 se depositan las Condiciones Generales de Trabajo en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, situación que si consideramos el tortuoso periplo que recorren hasta ser aprobadas o desechadas, resulta improbable que hayan incluido entre sus puntos las resoluciones del 1er. congreso ordinario.

Con pocos sobresaltos transcurre esta primera gestión y se acerca el momento del relevo en la dirigencia. La imposibilidad de reelegirse coloca al secretario general ante la inminencia de confiar en gente cercana a él la máxima responsabilidad sindical. Detrás de esto en realidad se oculta la intención de seguir manteniendo el control desde las sombras, y encuentra en la figura de Manuel Cruz Nazario, reclutado *quid pro quo* de las filas de la Coordinadora Nacional, el candidato idóneo para prolongar su mandato que goza del apoyo irrestricto de las autoridades del sindicato, que según los actuales dirigentes le permitía disponer del vehículo de la institución para servicio particular, por ejemplo, condición que enfatiza la lejanía con los trabajadores y la cercanía con el Instituto.

En esta dirección es que se da el relevo de dirigentes durante el Primer Congreso Electoral celebrado los días 22, 23 y 24 de junio de 1986 en La Trinidad, Tlaxcala para el Período 86-89 y según consta en el Oficio 507/86 que se envía al tribunal con 15 carteras, la Comisión Nacional de Honor y Justicia y se crea la Comisión Nacional de Vigilancia anulando la de Asuntos Técnico-Administrativos.

Durante este congreso podemos destacar dos cosas; la primera es el hecho de que el relevo se da de manera tranquila, sin sobresaltos, sin embargo, y esta es la segunda, en las mesas de discusión aparecen temas no discutidos durante la gestión de Alvarado,

## **Discurso y funcionamiento organizacional**

particularmente destaca la participación de la delegación de Nuevo León que presenta propuestas sobre temáticas que están en el centro de la discusión actual y no sólo al interior del SUTINEA, como:

1. La solicitud al C.E.N de la elaboración de un programa de trabajo nacional.

2. - La indexación del salario a la inflación.

3. - La basificación de los Coordinadores Técnicos de Zona (ahora técnicos docentes).

4. - Intervención plena del sindicato en la formulación, revisión y actualización permanente de los tabuladores y catálogos de puestos.

5. - Ganar para el sindicato la posibilidad de proponer la totalidad de los aspirantes a los puestos de base.

6. - Bilateralidad en cuanto a:

- Formulación, aplicación y revisión de los reglamentos de escalafón.
- Formulación y calificación de los estímulos y recompensas.
- Evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Intervención sindical en los procesos de despido, juicio previo.
- Formulación y diseño de los programas de capacitación.

Demandas todas ellas producto de una suerte de deseo generalizado de gozar de benéficos propios de la legislación no burocrática.

Con el tiempo lograrían el pase, pero no la traducción inmediata de estas situaciones a su medio.

**5.2.2. Continuidad vs discontinuidad: la rebelión contra el centro**  
**I. Surgimiento de un sindicato sui generis.**

No obstante la aparente tranquilidad en que sucedió la transmisión de poderes, la gestión de Manuel Cruz Nazario se empieza a ver obstaculizada con la presencia del profesor Alvarado, quien se convierte en una figura que opaca la del secretario en funciones. Es tal la influencia del dirigente anterior que resulta común la especie en torno a que la solución de los problemas cotidianos encontraban canales mucho más ágiles a través de la gestión de Alvarado que de las del propio secretario general. Según versiones de los propios trabajadores, cuando Nazario se dirigía a las autoridades, estas, entre la sorna y la indicación de donde radicaba verdaderamente el poder, le decían “Dile a Alvarado”.

Si bien hasta aquí, matices más, matices menos, el control de los sindicatos por parte del instituto había resultado en una exitosa estrategia de sometimiento, la exacerbación de esta situación y la nulificación de la personalidad del líder en funciones precipitó un movimiento que no sólo desembocaría en la ruptura con el profesor Alvarado sino que desencadena una serie de situaciones que se van dando en el tiempo y que alejan al sindicato del control, a veces grosero del instituto, y lo colocan como un interlocutor cuya legitimidad ante sus agremiados le permite amplios márgenes de negociación. Es aquí donde las características personales del líder se dejan sentir pese a la situación de desinterés de la masa, no

conformado de manera gratuita. Al respecto vale recordar los planteamientos que sobre el particular elabora un clásico del análisis del carácter de los líderes:

“La apatía de las masas y su necesidad de guía tienen como contraparte, en los líderes un apetito natural por el poder... el ejercicio permanente del liderazgo ejerce sobre el carácter moral de los líderes es esencialmente pernicioso. Pero esto, desde cierto punto de vista quizá sea bueno... La conciencia de poder produce siempre vanidad: una convicción indebida de grandeza personal. El deseo de dominar, para bien o para mal es universal. ”(Michels, 1972)

De este modo, una vanidad herida, un líder colocado en la cúspide de la institución que cumple, en el mejor de los casos, un papel de testaferrero y ve coludidas a las autoridades y al *ancient regimen* en su contra, solo tiene dos alternativas, el sometimiento, una de cuyas manifestaciones es la renuncia al cargo, o la masa. Manuel Cruz Nazario opta por esta última y en esa medida signó el destino ulterior, por lo menos el actual, de su organización. Esto es, una disputa en la cúspide precipita el debilitamiento de los controles que hasta el momento funcionaban con amplios márgenes de efectividad. Sin embargo, seguramente Cruz Nazario no previó la posibilidad de que la irrupción de las masas en la toma de las decisiones traería consigo su propia legalidad. Su victoria contra su antecesor se revertirá a la postre como la derrota frente a su sucesor, proceso que escapará de sus manos desatada la participación de los estados.

En este sentido, Manuel Cruz logra explotar un sentimiento arraigado entre los representantes estatales y encauzarlo contra sus

enemigos: el sentimiento antichilango o quizá el celo simplemente de que las decisiones se tomen en el centro.

Así, la política tradicional de decidir en el centro sufre un importante viraje cuya orientación ahora encuentra su destino en los Secretarios Generales de los Estados, ambos encuentran canales que permiten su actuación: Nazario el respaldo y la legitimidad de las dirigencias estatales; estos la posibilidad de participar en la determinación de la política sindical, produciéndose de este modo una relación instrumental de doble vía. El 2º Congreso Nacional Ordinario se convierte en el escenario donde se libraré esta lucha el 24 de agosto de 1987 nuevamente en la Trinidad, Tlaxcala.

El congreso transcurre sin contratiempos, mesas orientadas a demandas económicas, presencia de representantes de la FSTSE, del INEA, del Sindicato de Gobernación, etc. Sin embargo el ataque se inicia cuando el representante de Durango acusa y presenta pruebas de que el presidente de la Comisión Nacional de Vigilancia, Raúl Alvarado tiene al mismo tiempo un puesto de representante sindical en el sindicato nacional de la SECOFI...

“proponiendo al congreso que el propio acusado defina su posición para servir a cualesquiera de las dos representaciones sindicales.- El c. profesor. Raúl Alvarado Acevedo en uso de la palabra determina que acepta la acusación siempre y cuando se le demuestre el fundamento jurídico para ser sancionado por formar parte de dos comités sindicales distintos, por otra parte expresa que si a él lo desconocen o destituyen él buscará los canales adecuados para corregir esta decisión tomada en el congreso.-... Cruz Nazario en su calidad de presidente de la mesa de debates y en su carácter de secretario general del SUTINEA expresa que las organizaciones deben ser reforzadas y enriquecidas con la experiencia siempre y cuidando sean canalizadas en forma positiva... decidiendo el... (Cruz Nazareo)...

brindarle el apoyo del CEN del SUTINEA al prof. Raúl Alvarado para que continúe en el comité en el cargo que ostenta...”<sup>11</sup>

Se somete a votación y gana la propuesta del secretario general, Alvarado es ratificado en su cargo. ¿Intentona fallida de emancipación del novel sindicato? No, probablemente un movimiento de distracción. El verdadero golpe asestado al profesor se perpetra en las mesas de trabajo donde se aprueba una reforma al estatuto que prohíbe desde entonces la posibilidad de ostentar dos cargos de representación sindical en sindicatos diferentes. El trabajo estaba hecho: ha muerto el rey, viva el rey. La pugna de las élites era por fin zanjada con el concurso de las bases mimetizadas en los trabajos del congreso.

Sin embargo esa ingenuidad, por parte de Alvarado, que permitió estrategias tan obvias revela el carácter novicial de los implicados, por ejemplo la ampliación de carteras anunciada en el congreso que eligió la planilla de Cruz Nazario no fue registrada ante el tribunal en tiempo y el 14 de febrero de 1989 el tribunal solicita se aclaren las designaciones de las personas que ocupan los cargos de finanzas, secretario de fomento deportivo, juvenil y cultural y Srio. Vocal de la comisión de Honor y Justicia ya que en el acta del primer congreso aparecen electos para dichas carteras otras personas. Este momento marca la ruptura con Alvarado, pero también la llegada de nuevos actores con peso específico en la dirigencia nacional.

Sin embargo esta suerte de candidez que permitió una jugada al parecer tan obvia para la liquidación del secretario anterior explica por qué al no haber dado a conocer la estructura sindical en tiempo ante el tribunal, para algunos hubo mano negra, este no reconoce la ampliación de las carteras por lo que el comité se ve reducido otra vez

---

<sup>11</sup>Acta del segundo Congreso General Ordinario celebrado el 24 de agosto de 1987.

## Discurso y funcionamiento organizacional

a las nueve carteras originales que reconoce el tribunal el 14 de marzo de 1989 quedando integrados como sigue.

<b>Comité reconocido por el tribunal para el período 86-89</b>
1. – Srio. General.- Manuel Cruz Nazario.
2. – Srio. De Trabajo y Conflictos.- Agustín Chávez Morales.
3. – Srio. de Organización.- Adrián Méndez Muñoz.
4. – Srio. de Asuntos Finanzas.- Héctor Ramírez Martínez.
5. – Srio. de Habitación y previsión social.- Leticia Uribe García.
6. – Srio. de Pensiones y jubilaciones.- Irma Jamaica Rodríguez.
7. – Srio. de Fomento deportivo, juvenil y cultural.- Angel Rangel Arenas.
8. – Sria de acción Femenil.- Rosa Ma. Rodríguez García.
9. – Sria. de Actas y acuerdos.- Rosa G. Pantoja Alvarado.

<b>NACIONAL DE COMISION HONOR Y JUSTICIA</b>
Presidente.- Alfonso García Miranda.
Secretario.- Delfino Osornio Cruz.
Vocal.- Ernesto González Peralta.

<b>COMISION DE ASUNTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS.</b>
Presidente.- Rosendo Mancilla Arreola.
Vocal.- José Prisco Arciga Alcántara.

### 5.2.3 Cambio y vacío de poder: la rebelión contra el centro II

El proceso electoral que siguió a estos acontecimientos fue, según opinión generalizada, el más candente y que convocó a formas de movilización inéditas hasta el momento.

El secretario saliente no escapó a la tentación de trascender la limitación temporal de su mandato y aspira nuevamente a controlar el

proceso y la designación del sustituto. Oaxaqueño de origen, Manuel Cruz Nazario busca insertar a su paisano Ernesto González Peralta, sin embargo las simpatías se centran en el secretario de Trabajo y Conflictos, Agustín Chávez, en quien deposita la responsabilidad de integrar la planilla, no obstante en su constitución se procede de manera velada. Esta situación provoca el malestar de los convidados de piedra que se sienten utilizados y pese, por lo menos así lo manifiestan frecuentemente, a que en la mayoría de los casos no tienen pretensiones en la representación nacional realizan una movilización con el fin expreso de hacer manifiesta su inconformidad, una movilización que busca conformar una planilla opositora, debilitar a la ya conformada, auspiciada tanto por el dirigente saliente como por el propio instituto.

Este pasaje revela, en boca de un dirigente nacional, los cercanos lazos que unen a la administración con el sindicato, en un ambiente que concibe como legítima la actitud vigilante de la administración, dejemos en boca de un actor relevante la narración de los acontecimientos donde se revelan con nitidez los entretelones donde transcurren y gestan acciones decisivas para la vida de la organización...

“...Manuel Cruz Nazario convocó a una reunión de secretarios de los estados o los representantes de las secciones, 31 representantes seccionales, nos reunimos en la sede del sindicato para seleccionar a un candidato que encabezara también una planilla única. Agustín Chives fue el que obtuvo la mayoría de votos de los secretarios estatales para encabezar una planilla de unidad, pareciera que Manuel Cruz Nazario tenía la intención de conducir un proceso en que saliera seleccionado Ernesto González Peralta que era el secretario de prensa y propaganda y que se decía era su compadre. Los dos son originarios del estado de Oaxaca... pero en esa misma reunión se le fue un poco de las manos el proceso, y ahí mismo se empezó a nombrar una planilla cuando le notificaron al resto de los integrantes del comité ejecutivo nacional que había sido seleccionado

el compañero Agustín Chávez para encabezar una planilla única, este le pidió a Manuel Cruz Nazario y al resto de los compañeros del comité ejecutivo nacional, algunos que lo apoyaban y otros que estaban en contra de él, expresó lo siguiente “déjenme hablar con mi gente”, y hablar con su gente le empezó a sembrar muchas dudas tanto a los integrantes del comité ejecutivo nacional como a los secretarios estatales porque esto lo dijo ante una reunión plenaria, “déjenme hablar con mi gente” porque nosotros no sabíamos quien era su gente, ya luego se nos notificó, se filtró la información de que Agustín Chávez Morales ya había estado organizando reuniones previamente en su casa donde había invitado a compañeros del comité ejecutivo nacional y a secretarios estatales, y esas son cosas normales que se dan en todos los procesos pero que para nosotros resultaban novedosas, nuevas, nosotros estábamos muy ajenos a ellos, quizá éramos muy ingenuos y muy disciplinados, manteníamos una conducta, una actitud de línea hacia el comité ejecutivo nacional, siempre esperábamos la línea del comité ejecutivo nacional para actuar y cuando el compañero Chives Morales pidió que se le permitiera hablar con su gente hizo una reunión a la que después se nos convocó a todos los secretarios estatales y ahí en esa reunión, ya esta misma coordinada por Agustín Chávez Morales, se empezaron a ofrecer posiciones, se invitó a los secretarios estatales a proponer candidatos para ocupar las diferentes carteras. Resulta que ya las carteras ya estaban arregladas y ahí se empezaron a repartir posiciones, a mí me ofrecieron una vocalía de una de las comisiones nacionales la cual no acepté, no estuve de acuerdo, y otros compañeros también rechazaron las posiciones que se les ofrecieron porque consideraron que eran posiciones que no correspondían al desempeño que ellos habían realizado a nivel de grupo, a nivel sindical.

Eso hizo sentir muy mal a las personas, a los que participamos ahí, a la mayoría así considero yo; muchos del comité ejecutivo nacional, o sea que también aspiraban se sintieron defraudados, sorprendidos, esa fue la expresión que se utilizó finalmente, que ya esa reunión había estado preparada con anticipación y se sorprendió a todo el mundo y únicamente se quiso aprovechar la presencia de los secretarios estatales para legitimar acuerdos tomados previamente. Resulta que se fue ante el director general a presentar al compañero Agustín Chávez Morales que era quien había sido designado como candidato para encabezar una planilla única y al grupo que iba a conformar básicamente esa planilla, a nosotros nos invitaron, estuvimos presentes en esa presentación que se hizo ante la autoridad, pero saliendo de esa reunión muchos venían todavía con resentimientos, molestias, muchas dudas y mucho malestar y el secretario general Manuel Cruz Nazario nos invitó a algunos secretarios estatales a tomarnos un café, a reunirnos para platicar y

hacer una evaluación de que había pasado y decidir, bueno, ya no decidir, porque ya las cosas estaban hechas, pero si a hacer un balance y sacar conclusiones, y si a decidir sobre que íbamos a hacer nosotros ya en lo futuro puesto que ya, sobre todo compañeros que ya no teníamos ninguna oferta, no se nos había ofrecido ya nada que respondiera al menos a nuestras exigencias o a nuestras expectativas. Ahí Manuel Cruz Nazario empezó a filtrar la inquietud de que se nos había sorprendido, de que la intención no era esa, de que se pretendía que fuera un proceso equilibrado, de que se compitiera de manera equilibrada. Yo creo que estábamos presentes los secretarios de Campeche, Yucatán, Nayarit, Oaxaca, nuestro propio presidente y no sé quienes más, éramos un grupo como de seis u ocho, y ahí se tomó el acuerdo, bueno, se manifestó la inquietud de que si valdría la pena hacer un movimiento opositor a la planilla que ya se había constituido, se conformó una estrategia de empezar a visitar los estados, se conformó una red en la que estuvieron los secretarios de Nayarit, de San Luis Potosí, Campeche, de Oaxaca, de Tabasco y no recuerdo seguramente a otros compañeros que no se exactamente quienes eran porque nunca coincidimos, a mi me tocó junto con el secretario de Nayarit visitar al secretario general de Guanajuato para convencerlo para de que retirara su apoyo a la planilla encabezada por Agustín Chávez Morales y que renunciara a la posición que le habían ofrecido y que nosotros mismos analizáramos de nueva cuenta que había pasado y que se podía hacer al respecto y que iban a haber oportunidades de participación para quienes hiciéramos este trabajo. Compañeros secretarios estatales recorrieron otros estados con el mismo objetivo de convencer a los representantes en los estados para que retiraran, para que reconsideraran su decisión de apoyo al compañero Agustín Chávez por la forma en que se había dado el proceso, que en si no se estaba en desacuerdo con el compañero pero si con la forma en que se había dado el proceso y con la gente con la que se había hecho acompañar para conformar planilla puesto que ahí confluían compañeros del estado de Michoacán, de Puebla, de Tlaxcala, de Aguascalientes, de Jalisco probablemente, no estoy seguro, de Guerrero, no de Guerrero no, o sea estados que se habían considerado como disidentes de manera sistemática de las anteriores dirigencias nacionales, estados con los que nosotros siempre chocábamos en nuestras posturas con respecto al quehacer sindical, en cuestiones ideológicas muchas veces y también cuestiones partidistas. A raíz de las visitas que empezamos a hacer a los estados y de las cuales manteníamos informados permanentemente a Manuel Cruz Nazario, secretario general, se había tomado ese acuerdo tanto como con el comité ejecutivo general y los estados inconformes de que toda la información se iba a manejar por conducto del compañero Manuel Cruz Nazario, él nos había estado financiando para que hiciéramos el recorrido a los estados, este, posteriormente ya que se

tenía toda la información aquí en el comité ejecutivo nacional, el compañero Manuel Cruz Nazario nos convocó a una reunión que se realizó en el hotel Cibeles, debió haber sido en junio de 1989. en esa reunión estuvieron presentes tanto miembros del comité ejecutivo nacional como secretarios estatales que no habían, desde un principio, aceptado o no habían recibido ninguna oferta para formar parte de la planilla de Agustín Chávez Morales y algunos compañeros que si estaban dentro de la planilla de este pero que tampoco les había parecido la forma en que se condujo el proceso ni estaban de acuerdo con aquellos compañeros con los que iban a hacer equipo, o sea, básicamente no estaban de acuerdo con los compañeros de Michoacán, Puebla, Tlaxcala y de Aguascalientes y el Distrito Federal que era el otro, y esos compañeros, aunque tenían una cartera dentro de la planilla de Agustín Chávez Morales posteriormente le retiraron, renunciaron a esa planilla, le retiraron el apoyo, que fueron los compañeros Jaime Alvarez que tenía, creo, la cartera de deportes, Juan Monteando, que tenía la de vivienda, Jorge Gómez que tenía la de organización, era la secretaria de organización, son de los que recuerdo y ahí ya se acordó nombrar a un nuevo compañero que encabezara otra planilla porque ya el proceso estaba bastante avanzado, ya el compañero Agustín Chávez nos había manifestado su decisión de participar en el proceso con esa gente puesto que había expresado que él quería hablar con su gente y nosotros no sabíamos quien era su gente y en esa reunión en el hotel Cibeles se designó al compañero Adrián Méndez Muñoz para encabezar una planilla opositora y ahí mismo se fueron asignando posiciones. Fue un congreso bastante encendido, de mucha confrontación, de mucho desgaste dicen los compañeros, pero también de mucha experiencia, o sea un congreso aleccionador un congreso que bueno, se distinguía porque las sesiones empezaban a las 9 de la mañana y concluían en la madrugada del día siguiente, a veces muy avanzada la madrugada del día siguiente, en una ocasión nada mas concluimos a las 6 de la mañana y todo mundo fue a descansar una hora a darse un baño, a desayunar y a reiniciar los trabajos a las 9 de la mañana nuevamente, entonces fueron jornadas muy agotadoras, muy prolongadas, pero de mucho aprendizaje, todos los que vivimos esos congresos, yo creo que ahorita si hacen un análisis concluirán que ahí nos capacitamos, ahí aprendimos y lo que ahorita estamos haciendo y lo que ahorita estamos aportando es producto de la experiencia adquirida en esos congresos. no sé si se me escape algún detalle que valga la pena ampliar.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Entrevista con un testigo y actual miembro del CEN del SUTINEA.

Este relato ilustra con gran nitidez la forma en que los acontecimientos y las distintas percepciones puestas en juego en las interacciones de los sujetos van conformando la acción por rumbos no necesariamente previstos por los actores y cuya definición final depende de la forma en que se establecen estos cruzamientos de las actuaciones particulares de los sujetos y el nuevo tejido que resulta de los distintos arreglos que se perpetran al interior.

Un proceso que escapa de las manos de su promotor lo lleva a posibilitar la constitución de una red de relaciones que configuran el actual grupo dirigente del sindicato y donde sin embargo, la influencia del promotor no existe más. Su pretensión de promover un candidato cercano a él se traduce de manera involuntaria en la promoción de un miembro de la organización que para algunos jamás hubiese tenido alguna posibilidad en la contienda. Adrián Méndez, es considerado un funcionario anodino que sin embargo colocado en la Secretaría de Organización mantenía un contacto mucho más estrecho con los miembros del sindicato de los estados que se acercaban al centro y eran recibidos por la indiferencia de la cúpula y encontraban en Méndez acogida momentánea. Lo que ocurrió en el interior del hotel Cibeles, según un entrevistado, no fue sino resultado de lo anterior.

“Había cuatro candidatos, entonces decidimos elegirlos por medio de papelitos, uno era el candidato de Manuel Cruz Nazario, el mismo señaló que dos de ellos eran secretarios de delegaciones estatales y que no tenían la experiencia necesaria para ocupar la cabeza. Entonces sólo quedaban su candidato y el candidato de relleno, Adrián Méndez y los electores éramos secretarios estatales y el mismo Méndez. Habíamos experimentado en carne propia el desprecio del centro y votamos por Adrián, pese a que sabíamos que no servía para nada”

Otra faceta importante del proceso radica en el papel que jugó la autoridad institucional en él. Aquí destaquemos el hecho de que los actores sindicales perciben como correcta, o “natural”(Jodelet, 1984) la intervención de la administración en los asuntos del sindicato. No podemos afirmar, pero tampoco se puede descartar su participación en carácter de patrocinador. De cualquier modo, parte de las costumbres que se practican en esta organización para acceder a los puestos de representación sindical consiste en el logro del reconocimiento de la autoridad. Una justificación a este respecto se expresa como la necesidad de que quien represente a los sindicalizados no ofrezca un peligro para la oferta del servicio institucional. Knights (op cit) por ejemplo, se refiere a organizaciones fuertemente reglamentadas, como el ejército, donde la adhesión a las normas es mucho más fuerte que en ambientes de baja reglamentación. Aquí podemos especular acerca de la percepción que tienen los actores sobre el papel del trabajador del INEA y la importancia de su funcionamiento, este puede ser un convencimiento verdadero que norme su acción en virtud de un alto sentido de responsabilidad de la función pública o por el contrario puede tan sólo encubrir una suerte de conformidad que justifica su actuación y reduce la ansiedad que pudiese generar el reconocimiento explícito del sometimiento a la autoridad.

Veamos como esto es descrito por los actores:

*“La autoridad tenía conocimiento, lógicamente la autoridad tenía conocimiento de lo que estábamos haciendo, o sea, siempre han habido reglas no escritas, son valores entendidos, eso sólo lo sabe el secretario general y a nosotros nos lo manejan, no sabemos si exactamente a como se lo dice la autoridad o como el lo interpreta o como el prefiere manejárnoslo, pero siempre han habido valores entendidos en el que “la autoridad ha dicho”, o “la postura de la*

autoridad es que” no interviene siempre y cuando el proceso en el que no se ponga en riesgo la disciplina institucional, que sea un proceso en el que no se altere el servicio, de que bueno, la autoridad no mete las manos, no decide quien es, siempre y cuando nosotros seamos capaces de ponernos de acuerdo e inclusive no hay, esta consciente de que pueden haber dos o más planillas y a lo mejor intervienen y patrocinan a alguna de las planillas pero siempre nos ha dejado a nosotros que decidamos, si no somos capaces de ponernos de acuerdo siempre ha estado latente también la posibilidad de que la autoridad intervenga de que tome el control del proceso, y en el que ya nosotros nada mas legitimemos algo que ya esta inducido. entonces lo que nosotros hicimos para conformar un grupo opositor a la planilla de Chávez era algo de lo que la autoridad tenia conocimiento y probablemente de ahí, eso no lo podría demostrar, probablemente de ahí hallan surgido recursos para apoyar a los que se desplazaron al interior de la república.”

Este pasaje revela con gran nitidez, tanto las sutilezas del proceso, su carácter relativamente inducido, toda vez que no podemos decir que la rebelión estuviera estrictamente dirigida por la autoridad o el secretario saliente, sino más bien de una combinación compleja de intereses donde hay una suerte de aprovechamientos mutuos; del dirigente saliente, para vengar su nuevo desplazamiento; de los nóveles líderes, para vengar su exclusión y garantizar sus posiciones; y del propio instituto para garantizar el control. Quizá no resulte aventurado afirmar que el fin les impidió tener conciencia de los medios, de tal suerte que la elección allí lograda, en medio de gran tensión y de una disputa sin precedentes dio a luz una dirigencia incapaz de asumir su responsabilidad.

#### **5.2.4 Una dirigencia que no pudo ser**

El vacío generado por la gestión de este comité ejecutivo es llenado por la administración, quien ante la falta de capacidad para la representación del dirigente aprovecha la posibilidad de a través de la dotación de viáticos y otras prestaciones de convertirse en el interlocutor directo de los funcionarios sindicales. Dirección anodina al fin, convierte el periodo en pachanga, al decir de algunos, la gestión es caracterizada por los propios trabajadores como la época de los “tours”, el sindicato viajaba; el instituto se prodigaba en atenciones como boletos de avión, etc., y todos contentos. Con todo, el resultado del 2° Congreso Electoral Ordinario se notifica al tribunal con el oficio 125/89.- Fecha de resolución 20 de junio de 1989, celebrado los días 6 y 7 de julio de 1989 en Oaxtepec, Morelos. Adrián Méndez Muñoz 89-92, con 17 carteras, Comisión de vigilancia, de Honor y justicia y de Asuntos Jurídicos-26 en total- con limitaciones también en el registro de las modificaciones de tal suerte que con fecha de resolución 29 de agosto de 1989, se acepta la creación de las secretarías de acción social, prestamos a corto y mediano plazo y la creación de la comisión nacional de asuntos jurídicos, las demás carteras no se aceptan por no actualizar los estatutos. Esta tendencia siempre creciente del número de carteras es explicada por los miembros del sindicato como resultado de la propia dinámica de involucramiento de los representantes estatales que exige la apertura de espacios de participación y consecuente control del grupo que se va gestando y depurando a lo largo de estos acontecimientos. Quedando el comité en los siguientes términos.

<b>PERIODO 89-92</b> Comité elegido por el congreso.
--

## Discurso y funcionamiento organizacional

1. - Secretario Gral. Adrián Méndez Muñoz. *
2. - Srio. de Trab. Y Conflictos. Lino Gavilanes Osuna. *
3. - Srio. De Organización. Jorge Gómez Ochoa. *
4. - Srio de Asuntos Foráneos. Julio C. Alvarez.
5. - Srio. de Finanzas. Leticia Uribe García. *
6. - Srio. de Escalafón. José Prisco Arciga Alcántara.
7. - Srio. De Previsión, Seguridad e Higiene. Leopoldo Gordillo M.
8. - Srio de Pensiones y Jubilaciones. Cruz Miguel Martínez González.*
9. - Srio. de Habitación. Juan Montejano de la Torre. *
10. - Srio. de Fomento Dep. Juvenil y Cultural. Jaime Alvarez Jiménez.
11. -Srio. de Prestamos corto/med. plazo. Ricardo Hernández Hernández. *
12. – Srio. de Acción Social. Arturo Alvarado Cruz.*
13. -Sria. De Acción Política y Acción Sindical. Marcelino Reyes Santos.
14. - Secretaria de Acción Femenil. Mónica Zimbrón Guadarrama. *
15. - Secretaria de Prensa y Propaganda. Gabriel Alcalá Saucedo.
16. – Sria. de Actas y Acuerdos. Manuel de J. Robles Burguete. *
17. – Sria. de Fomento Turístico. César José Valencia Gómez.

<b>COMISION NACIONAL DE VIGILANCIA.</b>
Presidente. Manuel Cruz Nazario.
Srio. Rosendo Mancilla (de agosto 91 a 92 interino en el D.F.)
Vocal. Rosa Ma. Rodríguez García.

COMISION NACIONAL DE HONOR Y JUSTICIA. *
Presidente. Ernesto González Peralta.
Srio. Efrén Zagal Alcántara.
Vocal. Leonor Ortega

<b>COMISION NACIONAL DE ASUNTOS JURIDICOS. *</b>
Presidente. Delfino Osornio Cruz.
Srio. J. Honorio Hernández R.
Vocal. José Luis Betancourt.

\*carteras aceptadas por el tribunal.

Mediante oficio 362/89 6 de nov. 89 se solicita al tribunal reconozca las carteras restantes y la comisión de vigilancia, no hay resolución. La errática carrera que lleva el secretario general hasta el momento encuentra su punto de máxima ebullición al realizarse el tercer congreso nacional ordinario, congreso que en la memoria de los trabajadores es recordado como...

### **5.2.5 “El congreso negro” Las consecuencias indeseadas de la acción**

La memoria acerca de los acontecimientos que se dieron en lo que denominaremos el congreso negro, varía dependiendo de la posición que haya ocupado el actor respecto de los acontecimientos, para algunos resulta una conjura de grupos interesados en apoderarse de la dirección general; otros cuya participación se dio con cierto grado de distancia, sospechan la existencia de negociaciones turbias y en el mejor de los casos se sienten traicionados, para ellos el desenlace de aquel conflicto sigue significando una herida abierta que aun tendrán que sanar; otros, críticos o hipercríticos del dirigente de ese período, consideran lógico el comportamiento del grupo en aquella ocasión.

El Tercer congreso Nacional ordinario celebrado los días 11, 12, 13 de julio de 1990 en el Puerto de Veracruz constituye, en la memoria colectiva de la dirigencia actual del SUTINEA el punto más álgido de la vida sindical. Pareciera que esa rutina de contención del conflicto cotidianamente, no sólo del conflicto con las autoridades, sino incluso de los conflictos intrasindicales, sea por ganar el favor de la autoridad o el de la base, encubre una inclinación hacia la beligerancia, un deseo de participar en las acciones putativas del

sindicalismo, los paros, las marchas y desde luego, en el desmadre. Pensemos por ejemplo, en el deseo siempre presente de los trabajadores de este sector de tener los derechos de huelga que poseen los adscritos al apartado "A", no importa aquí a la razón constatar si tales derechos, hoy día, son más formales que de hecho. Desde luego de un modo aún especulativo quizá este deseo oculto, hasta ese momento, de sentido a la actuación de la dirigencia durante el congreso realizado en el puerto de Veracruz.

El congreso se desarrolla normalmente, no parece que existan conflictos importantes, campea en el ambiente la exigencia de modificar el horario de trabajo a siete horas, el horario de 8 a 3; el secretario general en entrevista con el director general Fernando Pérez Correa, logra el compromiso de este de entregar la autorización de la modificación del horario durante el congreso. Amén de ser recordado por algunos trabajadores como profundamente represor, recordemos que la relación de Pérez Correa con el dirigente en turno es la de la exacerbación de su ineficacia y la sustantivación de la figura de la administración proveedora de todos los satisfactores que la secretaria general no puede lograr. Lo que ocurre es que se llega el fin del congreso y la autorización no aparece. No resulta aventurado pensar que esta dilación tuvo una intención más bien estratégica. La masa encuentra el motivo para el amotinamiento, los oportunistas con intenciones políticas advierten la fractura por la que pueden colarse a la dirigencia. A río revuelto ganancia de detractores. La presión es tal sobre el secretario general y nulo el respaldo a este de su comité ejecutivo que decide renunciar ante el congreso, renuncia que es aceptada mayoritariamente sin ninguna objeción siquiera de sus compañeros de gestión. Por el contrario como en cualquier transmisión normal de poderes, el congreso vierte palabras de agradecimiento/despida al depuesto (en los hechos) dirigente. Sin

embargo los acontecimientos aún no satisfacen el deseo de la masa de incendiar la ciudad, la demanda insatisfecha de la reducción de horario los mueve a declararse en congreso permanente. En este momento la autoridad se da cuenta de que ha promovido el desorden y llegan apuradamente al congreso con la autorización exigida, sin embargo los ánimos desatados hacen que el congreso aún no se dé por satisfecho y entonces dicen...”si ya está el horario, entonces por salarios”. La cuestión es que la movilización no se detiene con la autorización. La autoridad, como si se tratara de un empleado de confianza avisa al secretario general que no acepta su renuncia y pide al congreso se busquen cauces para resolver el problema.

Quizá, esta petición precipita comportamientos estratégicos, de quienes insisten en mantener la destitución, aunque en documentos dice renuncia, y otro grupo que en ese momento encabeza la defensa del dirigente impugnado. El acuerdo de la destitución se rompe, quienes apoyan al dirigente cuentan con el apoyo institucional. La destitución/renuncia, sin que medie ninguna corrección de carácter formal o legal deja de surtir efecto, el secretario general cumplirá su periodo aun cuando el acta respectiva jamás fue corregida, ni explicitada de manera formal esta sinrazón. Los recursos empiezan a menguar y el congreso permanente debe trasladarse a la ciudad de México. Llegados a esa ciudad se les informa que la figura de congreso permanente no esta contemplada en la legislación y por ende deben levantarlo. Así lo hacen y los representantes estatales regresan a sus lugares de origen dejando detrás a un secretario general depuesto y un congreso permanente abortado. Quince días después regresan a conocer del curso de los acontecimientos y se encuentran con el dirigente reinstalado, no hay información, nadie sabe nada, en algunas conciencias se quedará la duda hasta la fecha. *Hubo mano negra, se compraron voluntades*. Del grupo de detractores, que ya no

laboran en el Instituto, se dice que “movieron el agua” con el fin expreso de obtener beneficios materiales, beneficios que una vez obtenidos les permitió retirarse del instituto; *Lupillo, Ochoa, La guerrillera*; nombres de personajes que la memoria de los trabajadores recuerda como los radicales “ de Michoacán” o “del PRD”. Para bien o para mal el motín fue conjurado y Adrián Muñoz terminó su periodo sin pena, sin gloria, pero con muchos paseos, estableciendo un estilo de vida entre los dirigentes que ya no sería fácil cambiar. Es en este panorama que se presenta la nueva sucesión.

El congreso negro nos ofrece un excelente referente para observar la manera en que la acción estratégica adopta cursos diversos dependiendo de la forma en que distintos factores se van desarrollando.

1. **La élite:** ante la presión del congreso y la evidente debilidad de la gestión de Méndez el comité ejecutivo nacional (1a) valida, con el silencio la exigencia de la renuncia del dirigente; la evidente capitalización de los acontecimientos por el grupo de los “radicales” y la manifestación de la autoridad con respecto a la renuncia propicia un viraje en el comportamiento del grupo dirigente (1b) y respalda la permanencia del depuesto líder que no ha sido defendido en la tribuna y forzando un acuerdo extralegal, en el sentido de contravenir en la práctica el acuerdo del congreso(1c).

2. **La masa:** Ante la insatisfacción por la fallida gestión en la modificación del horario, la masa exige la cabeza del líder(2a) y encuentra el motivo suficiente para participar en una movilización inédita en la historia de su organización; la presentación de la autorización del horario, exacerbados los ánimos, reorienta el motín(2b) hacia la demanda salarial, comportamiento que revela

igualmente desconocimiento de los cauces legal/institucionales para tales efectos; (2c) pasado el calor del congreso, las cosas regresan a su cauce, no hay más movilización, ni siquiera una impugnación acerca de la retracción en el acuerdo de la renuncia del dirigente.

3. **La disidencia, una minoría activa**: Partícipe de la demanda del horario(3a) este grupo encuentra la oportunidad de colarse a los puestos de dirección; la intervención de la autoridad(3b) potencia su participación y le permite establecer una negociación que les permite abandonar el instituto en virtud de un arreglo, desde luego esta es la percepción del grupo contrario a ellos y no podemos precisar las condiciones de la salida.

4. **La dirección**: La dirección encuentra en el congreso negro un momento más de mostrar que tiene en un puño a la dirigencia(4a), sin embargo no calcula las consecuencias de su acción y concede la modificación horaria(4b). Al encontrarse con la renuncia del dirigente interviene abiertamente en los acontecimientos del congreso(4c) rechazando la renuncia. Conjura la presión de la disidencia (4d) llegando a arreglos que neutralizan los efectos del congreso.

Lo que observamos es un proceso de elección de las alternativas para la acción relativamente abierto donde los caminos elegidos se explican por la manera en que interactúan diversos elementos y sus múltiples combinaciones, donde las estrategias de los actores se recomponen a la par que el escenario va presentando o construyendo nuevas rutas de actuación.

- Abandono del líder(1a)---- Congraciarse con la administración respaldando al líder(1b)---- Transgredir la legalidad, como disciplina(1c).

Pero que pudo cubrir otras rutas posibles.

- Respaldo al líder(1a')--- Enfrentamiento de la disidencia en el congreso(1b')--- Enfrentamiento con la autoridad(1c').
- Abandono del líder(1a'')--- Negociación con la disidencia(1b'')--- Garantizar la autonomía de la organización (1c'')
- Abandono del líder(1a''')--- Enfrentamiento con la disidencia(1b''')--- Negociación con la autoridad(1c''')

U otras rutas posibles tanto para este caso como para los otros actores, lo que queremos destacar el carácter abierto y un tanto azaroso que revisten estos procesos.

## **5.2. El líder que se autocultiva; la masa que se deja quererlo**

Del periodo anterior debemos destacar una cosa: casi la totalidad de la actual dirigencia fue reclutada para esa gestión. Desde luego recordemos que tal proceso de reclutamiento se produce en la campaña contra el centro y no durante la gestión propiamente dicha. Con todo, resulta, digamos el momento de la conformación de la clase dirigente actual, consolidada, después de dos periodos más bien azarosos en virtud de los eventos ya referidos. Aquí ya se empiezan a perfilar figuras nítidamente reconocidas como “los dirigentes”. A diferencia del proceso de selección anterior donde la ingenuidad o la sincera indiferencia hacia la ostentación de cargos de representación

## Discurso y funcionamiento organizacional

hizo que los activistas del proceso prefirieran carteras menores y en cambio ofrecieran posiciones importantes a los miembros cooptados de la otra planilla, en este proceso existe una más clara conciencia de los fines y de los elementos con que se cuenta para lograrlo. Dos figuras despuntan *el conciliador*, y unido a él la imagen de la austeridad, y *el viajero*, el de las relaciones públicas que garantiza la continuidad del tren de vida que llevaba ya la dirigencia. Sin duda vence la segunda opción.

Bajo este tenor transcurre el Tercer Congreso Electoral celebrado los días 2,3 y 4 de julio en Acapulco Gro. , con 17 carteras y tres comisiones electas. Con fecha de resolución 11 de mayo del 94 donde el tribunal acepta por fin las carteras; el cambio de nombre de las secretarías de Trabajo, Conflictos y Escalafón; Fomento Deportivo, Juvenil y Cultural y acepta las tres comisiones, quedando integrado como sigue:

<b>COMITE EJECUTIVO PERIODO 1992-1995</b>
1. - Srio. Gral. Jaime Alvarez Jiménez.
2. - Srio. de Trabajo y Conflictos. Julio César Alvarez.
3. - Srio. de Org. César José Valencia.
4. - Srio. de Asuntos Foráneos. Evencio Pacheco Gómez. (desde agosto del 94 cubre esa cartera Araceli Hernández Sánchez)
5. - Srio. de Finanzas. Carlos Morales Díaz.
6. - Srio. de Escalafón. Antonio Muñoz Tizcareño.
7. - Secretario de Previsión, Seguridad e Higiene. Yssai Gutiérrez Bernal.
8. - Srio. de Pensiones y Jubilación. Mario Héctor Delgado Sánchez.
9. - Srio. de habitación. Gabriel Alcalá Saucedo.
10. - Srio. de Fomento Deportivo y Cultural. José Jorge Gómez Ochoa. (desde agosto del 94 lo cubre Marco Antonio de la O Zavala)
11. - Srio. de Fomento Turístico. Víctor M. Hernández Sánchez.
12. -Srio de Prestamos a Corto y M. Plazo. Rosa María Rodríguez García.
13. - Srio. de Acción Social. Francisco Castillo Cauich.
14. - Srio de Acción Política y Educación Sindical. José Prisco Arciga

## Discurso y funcionamiento organizacional

Alcántara. (desde agosto del 94 lo cubre Mónica Zimbrón Guadarrama)
15. - Srio. de Acción Femenil. Cleotilde Bustamante Zepeda.
16. - Srio de Prensa y Propaganda. Raúl Macias Maldonado.
17. -Srio de Actas y Acuerdos. Mario Juárez Espinoza.

<b>COMISION NACIONAL DE VIGILANCIA.</b>
Presidente. José Luis Betancourt Ayala.
Srio. Manuel de Jesús Robles Burguete.
Vocal. Marco Antonio de O Zavala. (desde agosto del 94 cubre Evencio Pacheco G)

<b>COMISION NACIONAL DE HONOR Y JUSTICIA.</b>
Presidente. Efrén Zagal Alcántara.
Srio. Juan Manuel Partida Medel. (desde agosto del 94 Patricia Arreola S)
Vocal. Manuel Rosas Aguilar. (desde agosto del 94 Rosendo Mancilla A.)

<b>COMISION NACIONAL DE ASUNTOS JURIDICOS</b>
Presidente. José Honorio Hernández.
Srio. Joaquina del Carmen Maldonado Pérez.
Vocal. Manuel Rosas Aguilar.

La gestión de Jaime Alvarez puede ser catalogada como la del culto a la personalidad. Durante este período el centro de atención para todos, real o fingido, es la figura del secretario general. Como ninguno antes, el secretario en funciones se preocupa por su imagen y moviliza a parte de su comité a darle sustento a dicha imagen, por ejemplo en todos los eventos hay una cámara de video dando cuenta de las actividades del líder, fotos, etc., que no van a ningún lado, que no serán publicados en ningún lado, que no serán vistos por nadie, excepto por sus más allegados que tendrán que verlos de cuando en cuando, como público cautivo. La vanidad del dirigente no conoce límite y en sus excesos alcanza niveles grotescos. Pródigo realiza

donaciones, juguetes por ejemplo, que envía con su gente a la que instruye como llegar al evento, con indicaciones precisas de como dirigirse a él, que preguntarle en público para el estar listo con una rancia lista de proverbios y lugares comunes que hará pasar por propios.

El líder ha sido periodista en su estado natal, ha entrevistado a personalidades como Vicente Fernández, ha hecho crónica deportiva, es... un intelectual.

El líder es una persona sensible a las letras, un bardo en medio de cerdos. Su paso por el comité nacional le permite aprovechar la ocasión para auto publicarse un libro, que en un arranque de humildad es presentado a nombre de una escritora que difícilmente escribe dos cuartillas; ¿el resto? artículos del periodista, oficios del político, poemas del poeta y alabanzas que se prodiga, alabanzas que patrocina, alabanzas que son su sino.

A Jaime Alvarez no le interesa el funcionamiento del comité, reduce los espacios de participación, probablemente por que puedan convertirse en foros donde destaquen figuras cuyo fulgor opaque su endeble oropel. La función de los órganos de discusión y decisión máximos del sindicato, los congresos, el consejo nacional de secretarios generales, ven disminuida su función a mero acto protocolario. Para neutralizarlos crea una instancia, el RIADE; que son reuniones institucionales de análisis, discusión e investigación. Allí se discuten en corto los problemas, en público se alaba la figura. La polémica se evita con el funcionamiento de un gran número de informadores que lo tienen al tanto de las opiniones que se vierten a su alrededor, antes de los plenos intercepta a los posibles impugnadores; negocia, proporciona viáticos y neutraliza el peligro.

Algunos añoran su estilo. Su gestión continua la política de los tours. La primera negociación de su administración signa el resto de su desempeño. Al concluir los trabajos del tercer congreso electoral en Acapulco, Gro. , consigue para los congresistas un día más con gastos pagados. Nuevamente se produce el alejamiento con los secretarios nacionales; la rebelión contra el centro se ha revertido, el secretario general, chihuahuense de origen, trabaja en el centro y para el centro. La autoridad esta encantada, no hay conflictos, nadie se mueve. Basta tener ocupado al líder en una agitada vida social para mantenerlo contento. Para el líder en turno la actividad pública de la vida sindical solo es un...

### **PROTOCOLO**

Vuelven las máscaras  
otra vez todos en la ceremonia  
de vanidad  
a sacar  
los viejos trajes de fiesta.

Loas al rey en turno  
¿reconocimiento al líder?  
¿gratitud al buen patrón?  
comparsa de grupo pero  
así es.

Juego al sistema y  
tengo que seguir  
todos esperamos ganar.<sup>13</sup>

¿Confesión, exorcismo de fantasmas recurrentes, cinismo,  
megalomanía, ópera bufa ?

---

<sup>13</sup> Poema de Jaime Alvarez Jiménez incluido en el libro que sobre su persona firma Sol Escalona *Pensamiento de Jaime Alvarez*, no tiene editorial, es de 1994, pero da crédito a quienes capturaron el texto; secretarías del sindicato y revisores y correctores de estilo que cubrían carteras sindicales.

Desde luego esta situación genera el malestar, contenido o disimulado, de la mayoría de los integrantes del comité y en los estados de los secretarios generales. Paralelo a esto, no obstante, la vida sindical, las relaciones entre los trabajadores y el instituto, con sus conflictos cotidianos derivados del desempeño del trabajo etc., no se detienen y desde luego alguien tiene que afrontarlos. Junto a esta abrumadora megalomanía y su séquito de aduladores, algunos por convicción otros por conveniencia, crece un grupo cuya identificación o imagen con la base es la de ser los que “solucionan los problemas”. Por virtudes especiales, reales o supuestas, lo cierto es que el vacío que el desprecio de la dirigencia nacional (del secretario general en particular) por los asuntos sindicales va creando es llenado o capitalizado por la infantería del período. Las personas que están en la línea de fuego, apagándolo o conteniéndolo, adquieren un aura de eficacia, de mucho más compromiso con los objetivos de la gestión sindical, con mucho más contacto con las representaciones estatales y al parecer con un profundo deseo de aprender el quehacer sindical.

La sucesión en este momento, como es de esperarse, se convierte en espacio de rispideces. El que se va quiere ver prolongado su mandato pero difícilmente encontrará eco en una base que ha sido despreciada durante tres años. La imagen de idolatría que ha tejido a su alrededor revela su inconsistencia. Empieza a manejar, el secretario saliente, durante el período preelectoral, la especie de que los estados le piden su reelección después de constatar que es su gestión la época dorada del SUTINEA. Sin embargo esta estrategia no tiene apoyo en los estados y es necesario ir a una votación interna para elegir en el pleno del comité ejecutivo nacional a quien encabece la planilla de “unidad”. Derrotado, exige el derecho de designar 13 posiciones en el nuevo comité. Derrotado nuevamente, consigue permanecer en la Comisión de Asuntos Jurídicos, prolongando tan

## Discurso y funcionamiento organizacional

sólo el momento en que el nuevo poder constituido encontrará la forma de deshacerse de él y de sus correligionarios que han logrado colocarse en posiciones menores. Por ejemplo, los más allegados al secretario saliente que hasta el momento han disfrutado de beneficios excepcionales, al ver reducida su participación a la de un mero servidor sindical, en toda la extensión de la palabra, optan por mantener su comisión sin desempeñarla, esto volviendo a sus lugares de origen.

En este tenor se llega al Cuarto Congreso Electoral celebrado los días 13, 14 y 15 de julio de 1995 en Acapulco, Gro. , y donde el comité queda integrado como sigue:

<b>COMITE ELECTO PERIODO 1995-1998</b>
1. - Srio. Gral. Julio César Alvarez Hernández.
2. -. Srio. de Trabajo y Conflictos. Antonio Muñoz Tizcareño.
3. - Srio. de Org. Miguel A. Duke. ( actualmente suspendido)
4. - Srio. de Asuntos Foráneos. Carlos Morales Díaz.
5. - Srio de Finanzas. Marco Antonio de la O Zavala.
6. - Srio. de Escalafón. Javier Salas Guerrero.
7. - Srio. de Prev. Seguridad e Higiene. Gabriel Alcalá Saucedo.
8. - Secretario de Pensiones y Jubilaciones. Ernesto Carrasco Godoy.
9. - Secretario de Habitación. Arnulfo Silva Hernández.
10. - Srio. de Fomento Deportivo y Cultural. César José Valencia Gómez.
11. - Srio. De Fomento Turístico. Yssai Gutiérrez Bernal.
12. - Srio. De Prestamos a C. y M. Plazo. Francisco Castillo Cahuich.
13. - Srio de Acción Social. Rosendo Mancilla Arreola.
14. - Secretario de acción política y acción sindical. Efrén Zagal Alcántara
15. - Sria. De Acción Femenil. Elvia Cristina Quezada Avila.
16. - Srio. De Prensa y propaganda. Marbel Cu Cerón.
17. - Srio. De Actas y Acuerdos. Luis Carlos Manjarrez Márquez.

<b>COMISION NACIONAL DE VIGILANCIA.</b>
Presidente. José Honorio Hernández Ramírez.

Srio. Juan Torres López.
Vocal. Raúl Alba López.

<b>COMISION NACIONAL DE HONOR Y JUSTICIA.</b>
Presidente. Manuel de Jesús Burguete. (actualmente suspendido)
Srio. David Nicolás Moreno.
Vocal. María Isabel Arellano Enríquez.

<b>COMISION NACIONAL DE ASUNTOS JURIDICOS.</b>
Presidente. Jaime Alvarez Jiménez.
Srio. Juan Montejano de la Torre.
Vocal. Ma. Idalia Intriago Moreno.

Se crean durante esta gestión las comisiones nacionales de apoyo de.

1. - Editorial y estadística.
2. - Eventos deportivos.
3. - De investigación política.
4. - De asesoría.

Durante el congreso se presenta una situación de amotinamiento del grupo ligado al secretario saliente que promueve la creación de otra planilla. Nuevamente es necesario entrar en procedimientos conciliatorios para impedir la ruptura del orden. La autoridad les pide que se pongan de acuerdo sin romper la armonía institucional y sin poner en riesgo la dotación del servicio del instituto. El congreso se torna tenso, pero finalmente la disidencia acepta el mantenimiento de las licencias para sumarse a la planilla de "unidad". El choque se da en los entretelones del congreso, las actas del congreso no dan cuenta de algo que no se ventila públicamente.

Entrado en funciones el nuevo comité, que hasta el momento funge como tal, arranca generando grandes expectativas. Expectativas de una masa ávida de cobrarle la factura a los dirigentes anteriores y su exceso de privilegios. Sin embargo, no hay cacería de brujas, no cae ninguna cabeza. Lejos de esto, el nuevo comité, por lo menos el secretario general, apunta a la inclusión de esos miembros que sobrevivieron la transición. Probablemente en virtud de una actitud instrumental hacia la representación sindical de estos últimos, que ven en esta una posibilidad de acceder a beneficios económicos extralegales, la posibilidad de realizar trabajo sin privilegios tiene un débil atractivo, deciden emigrar o por lo menos manejarse alejados del centro. Sin embargo el deseo de venganza aún no está satisfecho, la base del comité empieza a percibir débil su dirigencia y se producen fracturas. Esta nueva disidencia al interior del comité es tratada con el mismo rasero que la anterior; la inclusión, ante el asombro de núcleo cercano a la dirección. Esta actitud nuevamente provoca el celo o la frustración de quienes esperan la mano dura, la purga natural de los resabios del pasado, profundizando aun más la división. Independientemente de esto, estas personas radicalizan su posición (como lo veremos en el último capítulo) al verse acorralados, de algún modo, y al no encontrar espacio ni eco para desarrollar su acción, abandonan (no precisamente por su voluntad) la nave.

Aires de renovación o la seducción por la novedad de la tarea iniciada pero el comportamiento de la nueva dirigencia pareciera ofrecer la posibilidad de conformar una organización sindical con alto grado de profesionalidad en la gestión.

Una preocupación manifiesta de la actual dirección radica en la necesidad de la capacitación de sus cuadros dirigentes de frente a las discusiones cada vez más cotidianas en que se ven envueltas las organizaciones sindicales hoy día. No es infrecuente encontrar a

miembros del comité ejecutivo asistiendo a los múltiples foros de debate sobre estas problemáticas; a mujeres del sindicato involucradas en talleres donde se discuten los temas del sindicalismo desde la perspectiva del género; al establecimiento de convenios con instituciones cuyo fin expreso es la capacitación de cuadros dirigentes. Esto se evidencia aun más en la celebración del Consejo Nacional de Secretarios Generales, realizado en el mes de julio de 1996, donde aun cuando las mesas de trabajo en lo general se refieren a aquellas temáticas de corte reivindicatorio en lo económico o del análisis de los documentos básicos de la organización, encontramos ya mesas donde se discute de manera amplia la pertinencia o no de la permanencia de la organización en el apartado “B”, la discusión acerca de problemas tales como la libre sindicación. El objetivo expreso de la dirigencia sobre el particular es el de estar preparado y bien informado para enfrentar tal situación en el momento en que se presente. Con esto también se avanza hacia la realización del cuarto congreso ordinario que el próximo mes de julio debe tener efecto y donde estas temáticas tendrán un foro de discusión aun mayor y de donde puede partir una toma de posición de la organización sobre el particular<sup>14</sup>.

### **5.3 Una caracterización de la organización**

Debemos a esta altura intentar una caracterización de los rasgos particulares de nuestro objeto de estudio y que deberán estar

---

<sup>14</sup> La agenda de las discusiones que se desarrollarán en el congreso incluye mesas sobre la descentralización y sobre las limitaciones y posibilidades que ofrece la legislación burocrática del país.

presentes en el desarrollo, más biográfico-descriptivo del capítulo posterior.

- Encontramos una organización sindical de alrededor de 7000 agremiados, donde el rasgo típico en cuanto a los integrantes de la dirigencia estriba en un alto nivel académico; esto es posible por la naturaleza de las actividades que realizan en el instituto que demanda formaciones profesionales específicas, pero también en virtud del status de que gozan dentro de la estructura de puestos en la institución. Generalmente, quizá con la excepción de la incorporación a la vida sindical en la etapa formativa, que como veremos es más azarosa, el tránsito hacia las instancias de representación sindical esta concentrado en los más altos niveles de la escala de puestos del propio INEA como son los jefes de oficina y los analistas. Estos trabajadores tienen en común tanto el alto grado de formación académica como el nivel alto en el escalafón aunado al hecho de que generalmente tienen personal a su cargo.

- La carrera sindical es percibida, en muchos casos, como una continuación de la carrera laboral. Llegados a los puestos arriba señalados, quedan sólo dos alternativas; optar por los puestos de confianza y aceptar el riesgo inminente de abandonar la institución junto con la dirección en turno, cuyos cambios como señalamos son frecuentes, o por el contrario abrazar la carrera sindical que les proporciona a un tiempo status y estabilidad en el trabajo.

- Un rasgo que es importante destacar es el paulatino proceso de feminización tanto del instituto, como de la organización sindical. Esta situación encuentra su explicación en una razón de orden estructural. Siendo la función del instituto de carácter específicamente administrativa, gran parte de la plantilla de personal

está integrada por mujeres. Tomando prestada la noción de puerto de entrada de los teóricos del mercado de trabajo, podríamos ubicar a este en esta institución, justamente en el puesto de secretaria, que sólo en contadas ocasiones es cubierto por personal masculino, aquí influye la representación social que se tiene de esa actividad, que identifica las labores de secretaria con lo femenino, limita de manera natural el acceso de hombres a estos puestos. Sin embargo una vez instaladas en esas posiciones, las trabajadoras empiezan a moverse dentro del escalafón ocupando finalmente los puestos que las colocan como aspirantes naturales a los cargos de representación sindical.

Si la tendencia se mantiene, y ante la renuncia de secretarios de varios estados de la república donde los candidatos visibles a la sustitución son mujeres, el cuarto congreso nacional ordinario será un congreso marcado por una presencia mayoritaria de mujeres funcionarios representantes.

- Las relaciones que se establecen entre el sindicato y la institución podemos tipificarlas como fuertemente corporativizadas. Corporativizadas en el sentido de que estamos hablando de un sistema de intermediación de intereses (Schmitter 1992, Luna *et al*, 1992) donde la organización sindical cumple ese doble papel de representación, legítima, de los intereses de la base de trabajadores afiliados al sindicato, en este sentido moviliza demandas sentidas por estos y en sentido opuesto, pero integral, representa para la institución un canal de control de los propios trabajadores. Sin este último requisito la relación pierde su carácter instrumental para la autoridad.

De este modo la lucha de la élite por lograr el derecho a representar a la base de trabajadores debe librarse en dos frentes que

igualmente se corresponden con los dos polos de la relación corporativa en los términos de la definición de Schmitter (Ibid), la representación y el control. Por un lado deben lograr el reconocimiento de la base compitiendo por el voto según los usos de la organización y cuya evolución podemos apreciar, aunque sucintamente en la descripción anterior; en el otro polo, deben competir entre sí por obtener el reconocimiento de la autoridad que en este medio se constituye en el gran reclutador. Este reconocimiento del director en turno como la máxima instancia de calificación de credenciales para ejercer la representación sindical constituye un acuerdo tácito entre los actores que no se encuentra formalizado en ningún lado pero que tiene una presencia de objetividad tal que se convierte en condición estructurante de las prácticas sindicales del SNTEA. En tal sentido nos encontramos no ante una entidad concreta, formalizada, que acote los movimientos de la organización sindical sino por el contrario, lo que encontramos es una representación compartida, un dar por hecho una situación de la cual ni siquiera tienen alguna evidencia empírica que sustente la creencia, se da por hecho y punto. Esto, es se supone que alterar el orden, provocar la ira del reclutador (poniendo en riesgo, por ejemplo, la prestación del servicio) redundaría en la cancelación de la posibilidad de ocupar cargos sindicales. Empero, no existe ninguna experiencia previa que justifique tal concepción, sin que con esto pensemos invalidarla, en todo caso funciona y funciona aun cuando los actores tengan la percepción del carácter de imaginario de la idea compartida, como evidencia la siguiente declaración de un representante del comité ejecutivo en funciones, por ejemplo cuando se le inquiriere sobre la existencia de mecanismos de negociación o presión durante tales eventos...

“ Ninguno, los documentos... nos documentamos. Los que forman la comisión que se encarga de negociar las condiciones tienen que estar constantemente preparándose, estudiando para poder llevarla a cabo. Nos exigen, las representaciones estatales están preguntando, en este momento están preguntando a cada rato ¿cual es el avance? y nuestra respuesta simplemente es que esta en proceso. Pero hemos contenido esa presión o más bien, la presión que a ellos les ejercen los trabajadores, pero no, así un mecanismo yo no me atrevería...

Y sobre la inexistencia de tal mecanismo...

**“... nosotros mismos lo hemos evitado, no hemos querido que se creen, no hemos querido llegar a una, una actitud radical, o sea ejercer un paro, ejercer una manifestación o sacar un manifiesto en la prensa, no. nosotros mismos hemos opinado que no, que continuemos en la negociación.** Por que al menos yo si he notado en las autoridades una actitud así... como se le podrá llamar... muy autoritaria... pero muy represora en un momento dado... en otros tiempos. Fernando Pérez Correa tenía la fama de ser represor y ellos cuando veían que se podía armar una movilización sindical se movilizaban inmediatamente con los delgados, con gobernación, con las instancias que fuera necesario con la FSTSE para que ella aplacara, **pero esas son percepciones, nunca llegó a pasar<sup>15</sup>.**”

Este pasaje ilustra con extraordinaria precisión la claridad con que es percibida, por un dirigente sindical, la doble naturaleza del liderazgo sindical en condiciones corporativas; negociar con la autoridad, en tanto que representantes de la base trabajadora, y contener a tal base, en tanto que instrumento del control institucional.

Objetiva o no, la amenaza de una eventual intervención institucional para restablecer el orden roto es concebida como real y, sobre todo, como legítima. La intervención mencionada no es percibida en términos de una extralimitación de las funciones de la autoridad, supone una defensa ante la eventual puesta en riesgo del servicio que presta el instituto. Este reconocimiento otorga un sentido

---

<sup>15</sup> Entrevista con un funcionario sindical en funciones.

específico a la posibilidad de la intervención y se constituye, a un tiempo, en el referente de lo que significan las prácticas correctas o incorrectas en esta relación.

Es un marco que acota los movimientos de los actores en este espacio, pero también es un marco que acota las significaciones y adquiere un rango normativo. Pensamos esta suerte de legitimación en los términos que lo proponen Peter Berger y Thomas Luckmann (1991) donde la legitimación...

“... constituye una objetivación de significado de “segundo orden”. La legitimación produce nuevos significados que sirven para integrar los ya atribuidos a procesos institucionales dispares. La función de la legitimación consiste en lograr que las objetivaciones de “primer orden” ya institucionalizadas lleguen a ser objetivamente disponibles y subjetivamente plausibles... La legitimación “explica” el orden institucional atribuyendo validez cognoscitiva a sus significados objetivados. La legitimación justifica el orden institucional adjudicando dignidad normativa a sus imperativos prácticos. Es importante comprender que la legitimación tiene tanto un elemento cognoscitivo como normativo.<sup>16</sup>”

Este estatuto de naturalidad (Moscovici, 1984; Jodelet, 1984; Ibañez, 1988) o la necesidad de dar por hecho estas significaciones (Berger y Luckmann op. cit), no es cuestionada en ninguna de las entrevistas realizadas, acaso se ve como un evento deplorable en términos éticos la creación de un sindicato promovido por la institución (el periodo de Alvarado), pero por lo demás la virtual

---

<sup>16</sup> Berger, Peter y Luckmann, Thomas. (1991) pp. 120-122.

capacidad del instituto para intervenir, y no digamos para validar el reclutamiento, no esta a discusión. En la agenda del sindicato por ejemplo, como vimos más arriba, se encuentran discusiones tan candentes como la que se deriva del acatamiento de la recomendación 89 de la OIT referida a la libre sindicación coartada por la legislación burocrática y que de alguna manera tienen el atenuante de ser percibidas como problemáticas que transcurren en un escenario ajeno al de su relación con el instituto. El enemigo aquí, en todo caso, es el Estado en abstracto y el hecho de que el problema abarca a todo un conjunto de organizaciones le brinda el anonimato o la impersonalidad suficiente para poder pensarlo fuera del esquema de referencia que acota su relación corporativa.

Estas formas de legitimación tienen sin embargo que encontrar su materialización en algún referente concreto, existente o construido, que permita fijar las significaciones, anclarlas, si pensamos en el discurso de la psicología social francesa u objetivarlas si pensamos en el trabajo citado de Berger y Luckmann. Para estos últimos estas clases de legitimaciones son objetivadas por el lenguaje y lo que pudimos observar durante nuestros contactos con los miembros del sindicato es precisamente la existencia de formas discursivas recurrentes y compartidas que permiten concretar la representación o la significación ordenadora de prácticas al tiempo que permite mantenerla viva, esto es, reproducirla, “no alterar el orden institucional”, “no poner en riesgo la prestación del servicio”, son explicaciones recurrentes de las formas en que transcurre la vida del sindicato. Así no queda ningún espacio para sospechar la estrecha relación de la autoridad con la dirigencia como algo turbio o desviado, es el interés impersonal y supremo del objetivo institucional. Por ejemplo, al revisar los documentos básicos del sindicato encontramos

ponderado como objeto primordial la prestación del servicio, el compromiso con la población...

“PRIMERO. El avance del país hasta el punto de lograr su independencia tecnológica del exterior, requiere como requisito primario la educación básica de todos y cada uno de los mexicanos.”

o por ejemplo en el punto séptimo de este mismo documento, su “Declaración de Principios”, que establece...

“SEPTIMO. El prestigio del Movimiento Sindical de los Trabajadores al Servicio del Estado, *debe descansar no sólo en el esfuerzo de conservar los derechos y prestaciones que le asisten, sino en su coparticipación favorable sobre los quehaceres de la Administración Pública para hacerla eficiente y limpia.*” <sup>17</sup>

### **5.3.1 Un corporativismo inestable en la era de la descorporativización**

Sin embargo estamos en presencia de una suerte de relación corporativa que no ha terminado de adoptar un rostro particular. Lejos de la visión superficial, que desechamos al principio de este trabajo, y que encuentra en la relación corporativa asimetrías donde el sindicato se encuentra sometido tiránicamente a las veleidades de un Estado/Patrón opresor que se vale de una reglamentación asfixiante para someter a la organización. Lo que encontramos es una relación dinámica, cambiante, inestable, donde regularmente los espacios de negociación y control se mueven en función de las

---

<sup>17</sup> Estatutos del SUTINEA vigentes, “Declaración de principios” puntos primero y séptimo.

acciones y estrategias de los actores(Knights, Ibid;). Si existe un rasgo que defina esta relación es el de la inestabilidad, un **corporativismo inestable**.

Inestable desde la perspectiva de que aun dentro de la organización sindical no encontramos una constitución acabada, sino que las distintas composiciones que se presentan de comité en comité imprimen un sesgo a las relaciones que se tejen tanto al interior como con la institución. Un ejemplo de esta inestabilidad se refiere a los reiterados intentos de prolongación de las dirigencias en el mandato del sindicato. Esto provoca una suerte de proceso de renovación periódica que impide o ha impedido a la fecha la constitución de un grupo dirigente específico que signe el perfil de la organización. Este se constituye y reconstituye de tiempo en tiempo, de situación en situación.

La inestabilidad de las autoridades institucionales, su continua rotación, la modificación de las políticas del INEA, el cambio del peso específico del mismo de acuerdo al contexto político y económico, nos presenta, por la contraparte, un actor igualmente inestable, igualmente cambiante. De tal suerte que aun cuando desde el punto formal/legal estamos en presencia de los mismos actores, en la práctica lo que encontramos son relaciones siempre inéditas o por lo menos con un grado marcado de variabilidad. Esta variabilidad se mueve en ocasiones a potenciar el grado de control que la institución puede ejercer sobre los agremiados. En otras por el contrario, puede resultar de la ampliación de los espacios de negociación que resultan favorables al sindicato.

Un ejemplo de esta múltiple direccionalidad de las relaciones corporativas que aquí hemos descrito lo representa el pasaje del

congreso negro. Allí los diversos actores participantes, unos reconocidos formalmente, otros no, delinear trayectorias a sus comportamientos en función de sus aspiraciones y objetivos, en un primer momento, peor que se recomponen y reorientan en función del curso que toman los acontecimientos.

De esto podemos desprender una conclusión provisoria; no se puede afirmar el sometimiento o control exacerbado de las organizaciones sindicales que mantienen relaciones corporativas con el estado. Existen relaciones de conformidad y obediencia gradual que coinciden y se explican con los intereses particulares de la organización en general y de los líderes en particular; actitudes de complicidad donde no sólo media el interés del Estado sino los intereses y percepciones de los actores en cuestión. Lejos de pensar en una situación de sojuzgamiento de los derechos de los sindicalizados, podemos hablar de una relación instrumental específica, con una legalidad informal particular, que confiere sentido y legitima sus prácticas.

#### **5.4 Estructuras de reclutamiento y biografías sindicales**

Después de conocer la naturaleza del sindicato en que realizamos nuestra investigación podemos intentar una caracterización de los procesos de reclutamiento de sus dirigencias y que conforman en gran medida el objeto de este trabajo. Para hacerlo acudimos a la obra de Roderic Ai Camp (1996), que si bien más afín con la ciencia política, recupera diversos aportes de la tradición anglosajona de los estudios de movilidad de élites y que consideramos que constituye un instrumento de gran utilidad heurística para nuestro trabajo.

En cuanto a los procesos específicos de reclutamiento podemos distinguir dos grandes momentos para el caso del SNTEA. Podemos afirmar sobre la existencia de orígenes diversos y azarosos de los primeros procesos de reclutamiento o de simple tránsito hacia las esferas de decisión sindical.

Fundamentalmente cuando nos estamos refiriendo a las etapas formativas aún del sindicato. En tales casos los mecanismos y sobre todo la carga significativa asociada a los sujetos de la representación sindical es diversa. En todo caso coincide en un aspecto; en el reconocimiento colectivo de capacidades, habilidades o rasgos de la personalidad distintos a los del grupo que colocan al individuo en cuestión en una posición preferencial para ocupar los cargos sindicales.

Por ejemplo encontramos a funcionarios sindicales cuyo ingreso a la representación sindical en el SNTEA opera en virtud del conocimiento público de antecedentes de corte sindicalista, aquí la experiencia se convierte en el valor o rasgo que posee diferencialmente el funcionario sindical en ciernes.

Otros por ejemplo acumulan una suerte de capital simbólico, producto de su desempeño en la propia cotidianeidad de la institución, en términos de valores reconocidos por la comunidad como extraordinarios como “este no le tiene miedo a la autoridad” o “se enfrenta a la autoridad y no lo han corrido” y que igualmente los coloca como aspirantes naturales a ocupar cargos sindicales.

Otros ocupan puestos de dirigencia en virtud de valores tales como “ lo que pasa es que soy muy amigable... me llevo con todos y

creo que eso...” o por ejemplo “ soy ingeniero civil, y además era la persona de más edad en la delegación, creo que eso influyó...”.

Algunos más, incluso se involucran por primera vez en la representación sindical, digamos, como producto de una consecuencia inesperada de la acción, “... firmamos un documento donde nos oponíamos a la basificación... después nos propusieron para integrar el comité.<sup>18</sup>”

Aquí más que un patrón, encontramos un importante filón para arrancar con el seguimiento de diversas trayectorias sindicales que puedan ser indicativas del comportamiento general del sindicato y que intentaremos reseñar más adelante.

En cuanto a los procesos de reclutamiento actuales o las formas o canales por donde transitan las dirigencias hoy día, si tenemos más elementos para tratar de elaborar una caracterización. Para hacerla pensaríamos, como ya señalamos, en el esquema de ordenamiento de los procesos de reclutamiento político que propone Roderic Ai Camp en su sistematización de este fenómeno referido al sistema político mexicano<sup>19</sup>.(1996)

Camp define al reclutamiento político como...

“... el vehículo por el cual los individuos ingresan al proceso político a todos los niveles y por numerosos canales, tanto formales como informales.”

---

<sup>18</sup> Entrevistas con distintos dirigentes sindicales.

<sup>19</sup> Aquí nos referimos específicamente a la caracterización de Camp que presenta cuatro momentos definitorios del proceso de reclutamiento de las élites políticas y que distingue entre; estructuras de reclutamiento; las variables de oportunidad; los porteros de reclutamiento; y las variables de promoción(1996).

Retomando algunos elementos elaborados en la tradición norteamericana del análisis del reclutamiento político Camp reformula algunos esquemas que considera pertinentes para explicar el fenómeno en el contexto mexicano. Sin entrar en la discusión de la pertinencia de tal modelo, lo utilizamos para dar cierto sistema a nuestra exposición de las formas que adopta el reclutamiento de las dirigencias sindicales en el binomio INEA-SUTINEA, esto es al binomio trayectoria sindical/laboral. Particularmente propone la revisión de cuatro componentes que utilizaremos y que a continuación detallamos:

1. **Las estructuras de preselección**, que son los procesos que preseleccionan y canalizan al potencial recluta político. Por ejemplo los canales formalizados de reclutamiento y que se expresan en los estatutos de los sindicatos. Requerimientos formales, como relacionados con el perfil del aspirante, nivel educativo, etc.

2. **Las variables de oportunidad**, que son las características que acentúan el potencial de un individuo para llegar a ser un político. Estas características, más relacionadas con el trabajo que aquí realizamos, se refieren a las cualidades del líder, que pueden tener que ver con elementos formales, grado de instrucción, origen, también pueden estar referidas a cualidades subjetivas colectivamente apreciadas como aquellas de “no le saca a la autoridad”.

3. **Los porteros de reclutamiento**, que son individuos, instituciones o procesos que determinan quién es seleccionado. Aquí se refiere a la forma en que individuos o instancias pueden contribuir a la movilidad del recluta, también a obstaculizarlo. Pensemos por ejemplo, la

sucesión donde resulta electo Adrián Méndez, donde falla la estrategia del que parecía el gran reclutador.

4. **Las variables de promoción**, que se refieren a las condiciones que afectan el ascenso de un individuo a la cúspide del sistema político. Esta variable resulta de difícil aprehensión y depende más como hemos visto de la manera en que se suceden los acontecimientos. Digamos que es una variable más socialmente construida, casi aleatoria.

Pasemos ahora a tratar de sacar provecho de estas herramientas en la caracterización del proceso de reclutamiento de líderes en el SUTINEA-

#### **5.4.1 Estructuras de preselección**

En cuanto a las estructuras que preseleccionan a los distintos reclutas podemos identificar dos tipos esencialmente:

1. **Estructuras de preselección de primera incorporación.** Que generalmente se refieren a procesos en los cuales se ven involucrados los potenciales líderes y que tienen que ver con el desarrollo de los eventos cotidianos en sus espacios de trabajo y que los colocan en posición preferencia respecto de sus compañeros para ocupar cargos de representación, un enfrentamiento con la autoridad, la capacidad de liderazgo para enfrentar una eventualidad, hasta rasgos de la personalidad mucho más sutiles. Regularmente durante estos procesos se potencian los rasgos distintivos del líder, cuyo componente se instala en la conciencia de la colectividad como típico

del comportamiento del sujeto en cuestión, “combativo”, “que no le tiene miedo a la autoridad”, “que es intelectual”, “que es grillo”, “que siempre todo lo sabe”, etc. Aquí se generan ciertas conceptualizaciones en esta lógica narrativa (Bruner 1986) con que los actores atribuyen valores o capacidades a sus representantes y que les proporciona cierta certidumbre a la hora de inclinar sus preferencias electorales.

2. **Estructuras de preselección del funcionamiento regular.** Que son los canales formales o informales por donde transitan las élites o sus posibles integrantes hacia los espacios de decisión/representación sindical. En este sentido encontramos alguna diversidad a este respecto:

- La primera se refiere a la estructura formal de puestos dentro del instituto y que constituye un vehículo casi natural de tránsito hacia la representación sindical en virtud de que esta es concebida en gran medida como una prolongación de la trayectoria laboral. Particularmente cuando el sujeto o potencial recluta está instalado en los puestos más altos de la pirámide escalafonaria. Entonces se convierte en un aspirante preferencial a los cargos sindicales en virtud del estatus que le confiere su posición laboral. La gran mayoría de representantes transitan por esos puestos: Jefe de programa y Analista.
- La siguiente estructura de preselección formal de liderazgos del comité ejecutivo nacional está constituida desde luego por la propia estructura organizativa del sindicato a nivel nacional. En primera instancia los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional y de las Comisiones Nacionales están colocados en posición preferencial para ocupar cargos de representación sindical a nivel nacional. Si

observamos el comportamiento de la circulación de integrantes en el comité ejecutivo del SNTEA veremos como dentro del propio CEN, se desarrollan una suerte de microcarreras sindicales antes de asumir responsabilidades mayores. Igualmente el ser electos como secretario general en los estados le otorga a estos una posición preferencial para acceder a puestos de dirigencia nacional. Casi la totalidad de los representantes nacionales, exceptuando el primer periodo desde luego, han fungido como representantes estatales.

- Otra estructura de preselección la constituyen las propias instancias de decisión y discusión de la organización sindical. Los Congresos Nacionales, por ejemplo, son eventos a los que asisten delegados efectivos que son electos por asamblea, elección que conlleva ya una fuerte carga significativa por el nombramiento y coloca al delegado en posición de distinción respecto de la masa. Esta estructura de preselección funciona en un doble sentido. En el caso, muy regularmente, de los secretarios generales de los estados que asisten a los congresos, los coloca como candidatos potenciales a integrarse al comité ejecutivo nacional, desde luego esto depende del desempeño del secretario durante el evento; aquí esta estructura se constituye en un canal del tránsito de las élites de la periferia hacia el centro, constituye también una auténtica pasarela, lugar para ver y ser visto, donde los dirigentes estatales ponen a prueba sus capacidades y talentos, es en gran medida un espacio de competencia simbólica y desde luego espacio también para tejer relaciones que se tejen de mejor manera, cuando más capital simbólico, capacidades, habilidades, etc., se pueden ofrecer y se demuestran en el escenario que brinda el evento. Pero también estos congresos en sentido inverso, funcionan como canal de reclutamiento dentro de las demarcaciones estatales. Los delegados efectivos, elegidos en asamblea estatal y que no ocupan cargos de representación local

adquieren igualmente un estatus de excepción y una serie de atributos, reales o imputados, que los convierten en aspirantes indiscutibles a puestos de representación local. Esto es, muchos de los delegados a los congresos nacionales quedan incluidos en los comités ejecutivos estatales en los procesos electivos inmediatos. Igualmente ocurre con la Instancia del Consejo Nacional de Secretarios Generales, instancia donde concurren evidentemente, solo secretarios estatales y opera como canal de reclutamiento tan solo en el primer sentido indicado para el Congreso Nacional. A nivel local, igualmente las instancias de discusión como la asamblea estatal, permiten a sus integrantes poner a prueba sus capacidades, mostrarse al público y potenciales electores en el futuro. Estos escenarios frecuentemente se convierten en espacios para el “tiroteo”, donde los delegados asisten, en muchas ocasiones, con la finalidad de poner en “mal” a los dirigentes en funciones y al mismo tiempo demostrar las cualidades personales, quien asesta el golpe a la dirigencia en funciones capitaliza, en efecto inverso, la atribución de las capacidades que en su actuación demuestra que el dirigente de marras carece. Cuando lo logran potencian su capital simbólico y abonan sus posibilidades para aspirar con cierto grado de certidumbre a un puesto en el nivel al que se este aspirando. Las instancias de discusión y representación sindical se convierten así en verdaderas arenas de lucha (Bordieu 1990, 1991; Sierra1997) entre los propios miembros del sindicato donde se libran batallas con un fuerte contenido simbólico, donde lo que esta en juego es la destrucción, o por lo menos el debilitamiento, del prestigio ajeno y la potenciación o lucimiento del propio.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Para este punto resulta ilustrativo el trabajo de Maria Teresa Sierra. *Discurso, cultura y poder*. El ejercicio de la autoridad en los pueblos hñähñús del Valle del Mezquital. Editado por el gobierno del estado de Hidalgo. 1992, de donde tomamos la caracterización de la asamblea como espacio de constitución “... de prácticas sociales institucionales que condensan y reproducen la estructura de relaciones sociales... (en nuestro caso, institucionales y sindicales)...y, por lo tanto, la relación de fuerzas

- Otra estructura de reclutamiento, no formalizada esta constituida por la conformación o integración de redes de amistades que vinculadas con la dirección acercan a los posibles reclutas al mercado de liderazgos. El ejemplo paradigmático de esta lo encontramos en la constitución de la propia red de relaciones que se teje para contrarrestar la candidatura de Chávez Morales, que decidida en instancias formales es desactivada conformando esta estructura informal pero de peso específico en la contienda. Estas redes se van constituyendo también a través de eventos, como los congresos, que ya hemos reseñado. Cabe también incluir las redes de amistades que se forman no alrededor de los liderazgos sino en los núcleos de opositores o críticos del *status quo* y que dependiendo del éxito de estos grupos minoritarios consiguen ampliar su cobertura, en virtud de estilos de comportamiento como por ejemplo la consistencia que termina por otorgar verosimilitud a sus actuaciones. Otra posibilidad de tramado de redes de relaciones es la de acercarse al propio instituto, relación que puede favorecer la inclusión de algún potencial dirigente.

- No podemos desdeñar la existencia de otro canal no formalizado de tránsito hacia la representación nacional en este sindicato y que tiene que ver con el lugar de origen y que esta alimentado también por una representación colectiva que alimenta el sentimiento antichilango. Podemos decir que los oriundos del Distrito Federal, se encuentran en desventaja frente a la gente de provincia para obtener el respaldo electoral necesario para fungir como representante. Sin embargo esta

---

simbólicas que la atraviesan. En este sentido consideramos a las reuniones como un espacio de estructuración de posiciones y oposiciones sociales que no pueden concebirse como simples interacciones lingüísticas. Tal es la dirección señalada por Bourdieu y Encrevé al proponer el concepto de mercado lingüístico, por medio del cual se refieren a la interacción verbal como el lugar de los intercambios lingüísticos donde la estructura social se encuentra presente." p. 83

situación tiende a ceder y ahora existe un franco acercamiento de la dirigencia nacional hacia los trabajadores de las oficinas centrales toda vez que en sentido inverso, la dirigencia sufre un proceso de chilanguización. Si entendemos por esto un comportamiento que se limita a decidir desde el centro sin consultar la periferia.

- Aun cuando incluida un tanto en la estructura de puestos, podemos identificar con cierto rango de autonomía, una estructura formalizada donde se reclutan aspirantes y que tiene que ver con la formación profesional. La gran mayoría de representantes sindicales como se puede constatar de la descripción inicial del capítulo, tienen carreras profesionales que nos permite afirmar igualmente, que en este sindicato se encuentran en situación preferencial para aspirar a puestos de dirigencia sindical las personas que poseen formación profesional, el “profesor”, el “licenciado”, el “ingeniero”, etc., respecto de los que no la tienen. Parece ser una constante, no solo del sindicalismo en México, sino en varias áreas de la actividad social la estimación de las credenciales profesionales para la movilización interinstitucional.

### **5.4.2 Variables de oportunidad**

Las variables de oportunidad están constituidas por las características particulares de los actores que les permiten igualmente colocarse dentro de los grupos con mayores posibilidades de acceso a la élite dirigente. Estas cualidades pueden ir desde aspectos muy objetivos, carrera profesional, lugar de origen, puesto, capacidad para hablar en público (que es un valor muy apreciado en este sindicato), capacidad para establecer relaciones interpersonales, carisma, etc.,

hasta características que en realidad resultan de aquellas situaciones descritas por ejemplo, para el funcionamiento de las asambleas. Esto es, de rasgos distintivos del potencial recluta que se construyen en la interacción con los demás miembros en la vida cotidiana y específicamente en la cotidianeidad de la vida sindical. Así una conducta persistente (Moscovici, 1981), por ejemplo aquella de evidenciar las incapacidades de la dirigencia, puede redundar en la inclinación de los votantes en los procesos de selección de liderazgos. Resulta un poco más azaroso pensar en tipificar tales variables de oportunidad, una variable efectiva en algún momento puede no serlo tanto en otro periodo.

### 5.4.3 Los porteros de reclutamiento

Con la noción de portero de reclutamiento, Camp se refiere a las personas o instituciones que validan los procesos de reclutamiento, a quien certifica o revisa las credenciales de los aspirantes. En este punto es importante destacar como para el autor este nivel resulta o combina variables institucionales y culturales. Esto es, aquí nos acercamos mucho a situaciones que tienen que ver por ejemplo, con la costumbre. En nuestro caso podemos igualmente identificar una diversidad, si no vasta, por lo menos lo suficientemente amplia para ofrecer múltiples posibilidades combinatorias.

- En primer lugar encontramos el portero por excelencia, en nuestro universo de estudio por supuesto, el gran reclutador que es la propia institución. Ante esta figura omnipotente, los distintos aspirantes a la dirigencia sindical tendrán que mostrar sus capacidades, habilidades y sobre todo, sus virtudes disciplinarias a fin de lograr el

reconocimiento de la institución como garante del mantenimiento del orden. Y aquí estriba precisamente el componente cultural, de este microuniverso donde la legitimidad de la dirigencia radica en la posibilidad de mantener el binomio representación/control. Por ejemplo según pudimos recabar en nuestras entrevistas, la designación de un candidato a secretario general pasa por la necesaria aprobación de la autoridad; o en otros casos, pensando en el memorable congreso negro, una decisión colectiva, la destitución de un dirigente es neutralizada por la convocatoria institucional del restablecimiento del orden.

- Otros porteros del reclutamiento se encuentran personificados por los propios representantes que prodigan ciertas atenciones o brindan algunas posibilidades de aceleración de la movilidad sindical a algunos de sus integrantes. Por ejemplo, el secretario nacional tiene la facultad de asignar comisiones de trabajo, cuya importancia puede influir en la conformación de un capital simbólico abultado del comisionado, la designación de la comisión opera como una suerte de carta de recomendación. Puede incluso, en caso de convertirse en una actitud sistemática, en un auténtico proceso de construcción deliberada de la imagen que se venderá en próximos comicios. Aquí debemos destacar el hecho de que el simple posicionamiento en la estructura nacional de la representación no garantiza el tránsito hacia el núcleo central del poder. Este tránsito se ve influido por diversos procesos de mediación que tienen que ver con el comportamiento del actor y de los demás actores para con este. Igual función de reclutadores cumplen las dirigencias nacionales al momento de seleccionar funcionarios entre los distintos representantes estatales. Aquí igualmente, debemos destacar el hecho de que este sindicato, y esta es otra regla no escrita, se plantea la necesidad de renovar su comité nacional en cincuenta por ciento cada tres años, la

importancia del centro como reclutador es mayúscula, específicamente para explicar el tránsito de los estados hacia los puestos de representación a nivel nacional. No hay aun regla escrita y aparentemente ni informal, acerca de los períodos de permanencia en la dirigencia nacional en virtud de la rotación de puestos. Probablemente la accidentada vida sindical que hasta el momento han atravesado en la organización explique tal ausencia. Posiblemente la consolidación de un grupo que logre establecer ciertos márgenes de continuidad establezca tales criterios en el mejor de los casos, o en el peor, y este es un prejuicio, establezca el mecanismo de la perpetuación.

#### **5.4.4 Variables de promoción**

Las variables de promoción tienen que ver con los elementos que permiten que una carrera sindical, en este caso, sea más o menos exitosa. Si embargo, por su propia naturaleza este género de variables es el más difícil de tipificar en virtud de que resulta de una combinación o superposición en grado e intensidad variables entre los rasgos distintivos que se convierten en variables de oportunidad y los que se van construyendo en virtud del propio desempeño del actor en virtud de su interacción con los demás actores y con las estructuras institucionales que le brindan la posibilidad de desarrollar sus estrategias. Si difícil de tipificar, resulta también interesante el ángulo por excelencia de las perspectivas que hemos adoptado y que se inclina por la explicación del éxito o no de las carreras sindicales, en este caso, en función de su carácter más bien construido que inmutable, más dinámico que expresado en alguna suerte de ruta necesaria de desarrollo.

Una primera conclusión que resulta de nuestro acercamiento a los procesos de reclutamiento y selección de liderazgos en el SUTINEA es la constatación de su naturaleza compleja. Donde existen tantas vías de reclutamiento como espacios de actuación tienen los sujetos de la acción. Donde canales formalizados tienen efectos múltiples, quizá más de los que hemos logrado en este intento reconocer, que le imprimen un carácter problemático a su funcionamiento y que sin duda no pueden ser explicados por una lectura formalista del particular. Encontramos por ejemplo estructuras plenamente formalizadas, que sin embargo permiten amplios márgenes de informalidad o por lo menos, que su eficacia depende en alto grado de las estrategias y actuaciones que los sujetos desarrollen en ellas o respecto a ellas. Existen igualmente estructuras no formalizadas que sin embargo ejercen efectos constreñidores, de intensidad variable según la correlación de fuerzas, que muy probablemente una visión superficial no puede recoger. Si bien una golondrina no hace verano, y no podemos extraer de este caso generalizaciones aplicables en todo tiempo y lugar, es plausible suponer que otras realidades del mundo del trabajo en general y del ámbito sindical en particular ofrecerán esa rica gama de matices apenas entremos en contacto directo con los sujetos de la acción.

Siguiendo la lógica de exposición de este trabajo, en los apartados siguientes nos acercamos, con un espíritu un tanto más cercano a la etnografía, sin renunciar a la tentación de la explicación, que por lo demás siempre esta implícita, ya sea en la discriminación de la información o en su mismo ordenamiento, a la descripción de algunas trayectorias sindicales que nos parecen relevantes por sus matices y ejemplificadoras de estos procesos. Seguramente más y más trabajo empírico sobre el particular nos permitirá poseer información suficiente para construir modelos de interpretación útiles como

## **Discurso y funcionamiento organizacional**

futuras herramientas para el análisis. Por el momento nos conformamos con la descripción, que quiere ser profunda, esperando a estar en condiciones para elaborar un trabajo mayor.

## Capítulo 6

### Biografías sociolaborales.

#### 6.1 Nacidos para mandar: la estructura de la personalidad de la elite. La autonarración de la experiencia del yo

##### Algunos casos empíricos.

El objeto de esta parte del trabajo, como lo hemos señalado en la introducción, estriba en la intención de desentrañar las representaciones colectivas o las ideas, estilos de comportamiento, actitudes, etc., que dan sentido a las actividades de esta organización sindical, particularmente de las que se derivan o se relacionan con los procesos de reclutamiento de liderazgos.

Representaciones y percepciones que resultan de la interacción de los individuos y sus características propias y sus peculiares estructuras de personalidad, con su medio y que le dan una connotación biográfica a sus trayectorias profesional/sindicales. Percepciones que integradas a esta estructura de la personalidad del individuo cumplen una importante función en la orientación de sus prácticas. Esto es, tienen un sentido por lo menos bidireccional.

Al mismo tiempo los ambientes específicos donde se desenvuelven y las múltiples combinaciones que resultan de la interacción conforman trayectorias o biografías, en este caso sindicales, con matices particulares, donde no está exento el azar o la

influencia de otros actores en el desempeño personal y que le dan una singularidad que los estudios macro no pueden captar.

Por esto recurrimos en esa parte al método de la Historia de Vida, que como señala Pujadas (en Rodríguez 1996), puede tener diversas variantes que se adecuen a los intereses del investigador. En este caso no nos interesa la reproducción puntual de la biografía de los actores. Nos interesa conocer las narraciones (Bruner, 1986, 1990, 1996) de los sujetos que les permiten explicar y dar sentido a sus trayectorias sindicales específicamente, en tal virtud estamos optando por un uso del método biográfico en el sentido que Pujadas denomina historias parciales. Este recurso lo utilizamos con el fin de ilustrar, a partir de descripciones un tanto más cercanas a la etnografía, la hipótesis guía de nuestro trabajo, que no de verificar, como advertimos en la introducción. Tal hipótesis estaría referida al hecho de que las trayectorias de vida en general y en este caso particular, las trayectorias laboral/sindicales expresan la relación complejamente tejida entre los ambientes más o menos estructurados donde transita la acción de los sujetos y las propias biografías de estos que le dan giros particulares y en sentido inverso la influencia que estos ambientes ejercen sobre la propia acción. Concebimos estos espacios intersubjetivamente constituidos, como fundamentalmente espacios de representación simbólica.

“El universo simbólico se concibe como la matriz de *todos* los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales; toda la sociedad histórica y la biografía de un individuo se ven como hechos que ocurren *dentro* de ese universo. Lo que tiene particular importancia es que las situaciones marginales de la vida del individuo (marginales por que no se incluyen en la realidad de la existencia cotidiana de la sociedad) también entran dentro del

universo simbólico... El universo simbólico aporta el orden para la aprehensión subjetiva de la experiencia cotidiana.”(Berger y Luckmann, 1991:p.125,127)

Tal hipótesis desde luego no es resultado de nuestra invención sino que apunta más bien a una tradición, y es el espíritu que anima este trabajo, relativamente moderna, y diversa, de los estudios considerados como micro y que requiere, en el estado actual de la teoría, de la acumulación de información empírica en diversos campos y espacios pero que desde luego debemos reconocer que siempre será inabarcable en su totalidad toda vez que al propia naturaleza de la acción humana es infinitamente cambiante. En todo caso lo que deseamos de antemano es la tentación de caracterizar de manera estandarizada a nuestros sujetos; pensar por ejemplo que en la relación sindical de carácter corporativo se desarrollan meras estrategias instrumentales, racionales de actores acomodaticios, que sin duda existen en este y cualquier sindicato.

Nuestra revisión biográfica sin embargo, esta acotada por los conceptos analíticos que desarrollamos antes para explicar los procesos de reclutamiento a partir del trabajo de Roderic Ai Camp (1996) referido a las estructuras de reclutamiento, variables de oportunidad, variables de promoción y a los porteros de reclutamiento. Alrededor de estos, en este ejercicio, es que bordaremos la selección de pasajes de las trayectorias seleccionadas. Seleccionadas un tanto de manera arbitraria, y aquí existe el sesgo de la mirada del investigador, desde luego, pero pensando, sino en una tipología inconsistente si la hiciéramos ahora y aun más arbitraria, en casos ilustrativos del carácter disímulo de las percepciones en torno a la función sindical y la forma como el azar y las estructuras se

relacionan con estas, contingencias, situaciones imprevistas, consecuencias inesperadas de la acción, etc.

Aclarado lo anterior a continuación reconstruiremos algunas de ellas tratando de reconocer estas peculiaridades en el intento. Aun cuando en el capítulo anterior hemos descrito con cierta puntualidad la evolución del sindicato y sus actores, en esta parte no mencionaremos ni sus nombres, ni sus lugares de origen, ni sus periodos de gestión, en virtud de que algunos de ellos aun están en funciones y la información apunta a situaciones mucho más sutiles e incluso comprometidas, es pues un acto de elemental ética de nuestro trabajo. En todo caso tal información queda como estricta responsabilidad de quienes participamos en el trabajo de campo, el director de este trabajo y quien esto escribe.

### **6.1.1 Del rechazo al sindicalismo, a la dirigencia nacional**

El actor a que nos referimos en esta reconstrucción tiene una característica especial, testigo involuntario de los procesos de formación inducida del sindicato, su primera reacción es de indiferencia al no tener lazos aun que le unan a la institución. Sin embargo esta red de relaciones con personas vinculadas al instituto lo irán arrastrando hacia una serie de acontecimientos que paradójicamente lo colocarán en la ola de la cresta y de un inicial, si no desprecio, rechazo a todo lo que huelga a la ineficacia e indolencia de los sindicatos se convertirá en un líder cuyas cualidades le permitirán moverse con digamos, una relativa facilidad a través de la carrera sindical.

“... la primera experiencia que tuve de este sindicato fue en mi casa, se llevó a cabo una reunión por que un compañero, que estaba pensionado en la casa, que vivía en la casa, él trabajaba en el INEA y lo invitaron a que él conformará el sindicato, la sección y allí hicieron una primera reunión, vi que llegaron gente de México, pero como eran cuestiones ajenas a mí, yo estuve en la reunión y no puse atención y no se a que pudo haber obedecido la formación del sindicato.”

Esta red de relaciones de carácter digamos circunstancial, provoca de inicio que el sujeto en cuestión se involucre en el INEA, inicialmente ingresa como trabajador de confianza. De inmediato queda colocado en los puestos más altos del escalafón. Una razón del tal hecho es que posee uno de los requisitos específicos para cumplir tal función y que caracterizan esas estructuras de reclutamiento formalizadas y que describimos al inicio del capítulo: formación profesional. Sumado a esto se van generando una serie de acontecimientos donde este involuntario recluta empieza a ocupar un lugar central en el proceso de consolidación del sindicato; por ejemplo al verse amenazada la autonomía de la sección sindical donde ha sido involucrado el sujeto, adopta una actitud de reclamo airado del restablecimiento de la justicia, lo cual se logra; ante los embates de una delegada contra sus compañeros de trabajo adopta una actitud de liderazgo que nuevamente salva la integridad del grupo. Mejores credenciales no se pueden tener para recibir el aval del colectivo y quedar en la conciencia de la masa con toda una suerte de atributos que lo llegan a identificar como el líder natural sin discusión: se enfrenta a la autoridad con aplomo... “y no le pasa nada”, rescata la independencia de la organización sindical. “y ni siquiera le interesa esta”. Capacidad y desinterés, seguridad para la organización.

“... al principio, fue circunstancial, vino, yo era trabajador de confianza, el sindicato en mi estado, lo conformaban aproximadamente 40 a 45 trabajadores, vino una basificación de aproximadamente 20 trabajadores, 25 trabajadores. El sindicato creció a 68 integrantes, de los nuevos que éramos 20 o 25, no tengo el

dato exacto, hubo dos compañeros que empezaron a promover un documento en el que quienes habíamos sido recientemente basificados renunciábamos al sindicato, no nos interesaba pertenecer al sindicato. Teníamos una idea así de los sindicatos, bueno que ***para nosotros los sindicatos gozaban de mala fama y que no representaban nada bueno para las personas ni para las instituciones.***”

Sin embargo el rechazo inicial se ve mediatizado por distintas circunstancias, que colocan finalmente a nuestro actor en posición preferencial para ocupar puestos de elección y representación dentro del sindicato.

“Resulta que estos trabajadores hicieron circular un documento y empezaron a recabar firmas, y el documento en lugar de usarlo, de darle el uso que a nosotros se nos dijo, se presentaron aquí en la ciudad de México en la sede de la representación nacional le pidieron al dirigente nacional que convocara a una reunión puesto que el sindicato allá no existía, la dirigencia estaba desintegrada, no estaban trabajando y la dirigencia nacional rápidamente, en un par de semanas o quizá menos, dio respuesta y se hizo presente en el estado, convocó a una asamblea donde se pretendió reconstruir a la representación sindical.”

Esta situación precipita el involucramiento de este inicial detractor de la milenaria sindical en la vida del sindicato, su participación frente al uso fraudulento de las firmas mencionadas, lo coloca a la cabeza de un movimiento que culminará con su inclusión en el comité estatal, pese a que su intención mentada no era esta. Sin embargo esta tomo de posición provoca el tramado de nuevas relaciones que modifican la posición del actor en el escenario sindical y modifican su percepción incluso de la función de los sindicatos.

“A mí me empezaron a llamar a reuniones, me empezaron a invitar, me empezaron a instruir de cual debería ser mi participación, que debería yo de exponer en la asamblea y bueno, yo de antemano si compartía la idea puesto que me incomodó que se utilizara mi firma

para otro fin distinto al que se me había dicho, entonces a la hora de la asamblea en que se presentó el dirigente nacional, Raúl Alvarado Acevedo, lo único que pedimos nosotros, *era que no era justo que los que acababan de llegar o acabábamos de llegar pretendiéramos aprovechar el momento para reclamar ser los dirigentes del sindicato...* en mi caso yo manifesté un desacuerdo en que se pretendiera arribar inmediatamente a la dirigencia sindical, que acabábamos de llegar, que se nos había dicho que la firma era nuestro consentimiento para renunciar al sindicato y nos opusimos a que se quisiera remover al dirigente, se sometió a consideración de la asamblea, la mayoría ratificó al secretario general y en todo caso se dio entrada a la propuesta de reconstruir al sindicato en sus otras dos carteras en la de trabajo y conflictos y en la de previsión social y fue de esa manera que fuimos electos dos compañeros que acabábamos de incorporarnos al sindicato apenas unos meses, unas quincenas antes.”

Su intención original era no pertenecer al sindicato, su actuación pública lo consolidaba cada vez más como un miembro destacado de la institución, honrado a todas luces.

Si la inclusión en la vida sindical resulta de una suerte de equívoco, su consolidación como líder natural resulta de su involucramiento ya en conflictos de la organización sindical donde adopta un papel preponderante que a la postre le redituaria la secretaria general por aclamación.

Es tanto un resultado involuntario de la acción, que ni siquiera prepara una planilla o grupo de trabajo. Entre el noviciado, la sorpresa y la vorágine en medio de la que ocurren las cosas termina a la cabeza de una planilla conformada de manera plural, aun cuando en dicha integración no privan criterios ideológicos en este sentido, sino más bien una fuerte dosis de espontaneidad.

Un enfrentamiento con la autoridad del instituto viene a convertirse en el punto culminante de la consolidación de la imagen del futuro dirigente nacional. En este pasaje apreciamos tanto el

involucramiento del actor en la defensa de derechos violados por la arbitrariedad de la delegada en cuestión como también del hecho de que la misma provenía de fuera del estado, sentimientos exhaltados que van de la dignidad laboral a la defensa del orgullo local.

“Resulta que en ese año de 1986, hubo cambio de delegados en el mes de febrero, llegó una delegada con la intención, al menos así lo manifestaban sus colaboradores y así nos lo manifestaron nuestros jefes inmediatos que habían tenido conocimiento en una reunión con la delegada, llegó manifestando que llevaba instrucciones de nivel central de cambiar, o sea de realizar cambios en la forma de trabajar de la delegación incluyendo cambios en el personal y pues al que no estuviera funcionando lo iba a cambiar, o sea le iba a pedir su renuncia sin distinguir si eran de base o de confianza. Esto atemorizó mucho a la gente, había mucho control de parte de los jefes de departamento en su personal y se les notificó... se les transmitió este temor a la gente y se le dijo a los trabajadores, a todos base y confianza, que no se podía permitir esta actitud de la nueva delegada, tenía apenas una semana de haber llegado, y que bueno, si era necesario se iba a presentar una renuncia de todo el personal y todos los trabajadores firmamos nuestra renuncia y se les entregaron a nuestros jefes inmediatos, nuestros jefes inmediatos tenían el control de la renuncia, estoy hablando de siete figuras que eran de confianza. Las cosas se empezaron a tensar con la delegada, ya el personal de base empezó a resentir el trato de la delegada, el trato irrespetuoso menospreciando su trabajo y lo que la gente sintió mucho también fue el menosprecio a la gente local, el menosprecio de gente ajena al estado que llegaba a subestimar a los oriundos del lugar, eso derivó en un paro de actividades, la delegada no duró más de doce idas al frente de la institución, y el paro, estuvimos tres días posesionados de las instalaciones de la delegación, y derivó en la separación de la delegada, al llegar el nuevo delegado empezó a cambiar a los jefes de departamento o coordinadores de arrea, así específicamente así se denominaban, y pues la gente se empezó a sentir dolida, yo en lo particular me empecé a sentir defraudado, teníamos un equipo de trabajo en el área donde yo estaba en promoción cultural, nos desintegraron, nos separaron, empezaron a cambiar a la gente de su lugar, de su adscripción. Todo esto sucedió tanto con el delegado interino como con el delegado que se nombro de forma definitiva en el mes de julio, a mí me ofrecieron un puesto de confianza el cual no acepte, y bueno considerando que ya en el mes de octubre iban a ser las elecciones *y a mí me siguieron motivando compañeros tanto de base como de confianza* y combinado esto con mi desacuerdo de como

se estaban haciendo las cosas en la delegación eso fue lo que en la asamblea general de octubre de 1986 me motivó a participar, inclusive la participación debió haber sido por planilla, la misma gente no me permitió a mi conformar una planilla.

Entrado en funciones, con esta cauda de prestigio detrás, su desempeño es tomado en cuenta por la dirigencia de la sección de la FSTSE de su estado de origen. Un líder con tal capital simbólico se convierte en un activo importante para la macroorganización corporativa del sector, tanto que su inminente retiro de la secretaria general de la delegación es percibido por la federación como problemático y resultado de acción estratégica, es prolongado de manera extralegal el período de gestión de nuestro actor. Resulta sintomático de la transformación de sus marcos de referencia iniciales, no juzgamos sólo damos cuenta de, una decidida actitud inicial de contrarrestar acciones fuera del marco de la legalidad, oponerse a la injerencia externa en las decisiones de la delegación sindical; oponerse a la utilización de criterios subjetivos para remover el personal. Se torna ahora en una aceptación implícita de la transgresión de los tiempos de renovación del comité estatal en virtud de las necesidades de la federación. La modificación de la posición del actor en la arena de las relaciones sindicales, modifica su percepción y reordena “su pasado” (Berger y Luckmann, 1991)<sup>21</sup> de modo que no le resulte un conflicto de valores que le impida la acción.

“. fui el secretario estatal por espacio de cinco años por que aunque se debió haber convocado a elecciones en mi estado en el año de 1991, el

---

<sup>21</sup> Esta noción de reordenamiento del pasado, la tomamos de Berger y Luckmann (1991), para referirnos a la necesidad que tiene los sujetos de actualizar constantemente sus esquemas de referencia a fin de hacerlos coherentes, para ellos, con su actuación. Un momento extremo de esa adecuación se encuadra en el fenómeno de la conversión, donde la adecuación se da de manera abrupta y total, o por lo menos esa apariencia da. En el caso investigado y recordando el capítulo anterior encontramos en las finalidades impersonales de las instituciones, el referente más recurrente que permite a los sujetos en cuestión explicar valorativamente sus comportamientos.

dirigente estatal de la FSTSE en el estado le pidió al dirigente nacional, al nuevo dirigente nacional, del SUTINEA que aguantara mi cambio en virtud de que él tenía ciertos proyectos para con mi persona, él le pidió textualmente al dirigente nacional que él quería que yo llegara junto con él al final de su gestión como dirigente estatal de la FSTSE, que él quería llegar como dirigente estatal de esta al final de su gestión siendo yo dirigente estatal del SUTINEA en ese mismo periodo.”

Del primer amotinamiento contra una violentación del orden establecido a la percepción de una situación semejante como legítima hay un largo trecho. Trecho que supone la acumulación de experiencias y de un posicionamiento particular que le permite resignificar su entorno y los marcos normativos que le dan sentido. Con este capital simbólico acumulado, el tránsito, no exento de mediaciones, hacia la representación nacional es casi de necesidad.

“... ya para entonces en el año de 1989, me incorporé como secretario de asuntos foráneos del comité ejecutivo nacional, cartera que ocupe por espacio de dos años, quizá un poco menos, en el que me designaron a raíz de un permiso que pidió la secretaria de finanzas, como responsable de la Secretaría de Finanzas en el comité ejecutivo nacional, esto fue a finales del 91 y primer semestre del 92.”

Igualmente esto puede explicar la vertiginosa carrera del funcionario que lo coloca de inmediato en la disputa por el máximo puesto de la organización, que consigue después de un intento fallido. Por el contrario encontramos trayectorias donde la premura por obtener puestos de representación de gran envergadura provoca la desesperación del agente, la exacerbación de conflictos o el sentimiento de haber roto las reglas de la sucesión o de la disciplina, aun cuando estas no existan explícitamente.

No obstante este momento del reclutamiento, del paso de la dirigencia del estado a la dirigencia nacional, no resulta de una suerte

de efecto mágico del prestigio acumulado, sino que supone también una participación activa de los agentes posibilitando las situaciones, por ejemplo, el tejido de la red de relaciones que se van dando a partir de los distintos eventos en que participan los miembros del sindicato y cuyas características expusimos en el capítulo anterior. Una red que se va tejiendo a lo largo de los Congresos Nacionales, del trabajo en Comisiones y desde luego de los conflictos y la solución de estos. Pensemos por ejemplo en la red que se conforma durante el relevo del que saldría como líder A. Méndez. En general podemos ubicar ese como el momento fundamental de la consolidación del nuevo grupo dirigente en el SUTINEA.

“Resulta que yo ya había manifestado en alguna ocasión mi interés de venirme a trabajar a la ciudad de México por un par de años, sin señalar específicamente en que o en donde, no tenía puestas mis aspiraciones precisamente en el sindicato a nivel nacional, yo se lo comenté a un compañero, de un estado del centro de la república, que el también por razones circunstanciales se fue a trabajar por un par de meses al estado de donde soy originario, allá estrechamos nuestra amistad, esa misma amistad se había venido fortaleciendo en los congresos o en los eventos sindicales anteriores a 1989. Resulta que en el año de 1989, siendo el secretario general que concluía ese año su gestión, Manuel Cruz Nazario, él convocó a una reunión de secretarios de los estados... o los representantes de las secciones, 31 representantes seccionales, nos reunimos en la sede del sindicato para seleccionar a un candidato que encabezara también una planilla única, una planilla de unidad.”

En esta reunión, Cibeles 126, se decide su inclusión en la planilla de unidad contra la oficial. Sin embargo nuevamente no podemos entender las estrategias de los actores en abstracto, sino imbuidas dentro del esquema de relaciones formalizadas y no, que se tejen en la interacción de estos con su organización, de esta con la autoridad, con el estado y de las múltiples y muy probablemente infinitas combinaciones que podemos encontrar. El relato sólo puede ser entendido a condición de ser contextualizado. Este contexto que

entrecruza a la administración con la representación sindical en formas diversas explica la naturaleza de las percepciones sobre los eventos legítimos, que en otra realidad podía no serlo tanto.

“... la autoridad tenía conocimiento, lógicamente la autoridad tenía conocimiento de lo que estábamos haciendo, o sea, siempre han habido reglas no escritas, son valores entendidos, pero siempre han habido valores entendidos en el que “la autoridad ha dicho”, o “la postura de la autoridad es” que no interviene siempre y cuando el proceso en el que no se ponga en riesgo la disciplina institucional, que sea un proceso en el que no se altere el servicio, de que bueno, la autoridad no mete las manos, no decide quien es siempre y cuando nosotros seamos capaces de ponernos de acuerdo e inclusive no hay, esta consciente de que pueden haber dos o mas planillas y a lo mejor intervienen y patrocinan a alguna de las planillas pero siempre nos ha dejado a nosotros que decidamos, si no somos capaces de ponernos de acuerdo siempre ha estado latente también la posibilidad de que la autoridad intervenga de que tome el control del proceso, y en el que bueno, ya nosotros nada más legitimemos algo que ya está inducido.”

La legítimo no coincide necesariamente con lo deseable, o con lo legal, como hemos venido reiterando a lo largo del trabajo, explican y dan sentido a los comportamientos.

### **6.1.2 La representación sindical como decisión estratégica: *yo tuve que aferrarme al comité nacional...***

En este caso, nos encontramos con un actor cuya trayectoria sindical está orientada siempre por una actitud, digamos más racionalmente estratégica. De principio su llegada al sindicato, siendo trabajador de confianza, resulta del enfrentamiento con la autoridad, donde su estrecho contacto, y prestigio ganado a pulso, con la comunidad le permite utilizar a esta como un recurso para enfrentar el embate de los representantes del instituto e indirectamente del propio gobernador del estado. Este conflicto, del que sale airoso, le

proporciona un estatus de excepción entre los trabajadores que primero lo evitan por el temor de ser estigmatizados y después lo ungirán como el líder al constatar, asombrados, como del enfrentamiento no solo no resultó despedido sino que adquiere una suerte de “inmunidad diplomática” y que pese a su basificación forzada desempeña funciones que le dan un carácter de intelectual.

Condenado a la basificación y la subsecuente sindicalización, junto a una serie de acontecimientos que precipitan su posición de líder, el actor percibe la carrera sindical como el único espacio de superación personal toda vez que el ascenso en la escala de puestos institucional le ha sido truncado al incluirlo en el escalafón de base. Sin ser fundador del sindicato, conoce los pormenores de su formación inducida...

“... cuando me di cuenta de que se estaba formando un sindicato allá en mi estado, me enteré que se estaba formando no a iniciativa propiamente de una base trabajadora... en términos generales.. ¿no?, sino a iniciativa de un grupo de gentes y sobre todo de alguien a quien habían mandado traer exprofeso.”

El sujeto entrevistado se desempeña como responsable de Casas de Cultura, un programa de promoción cultural impulsado por el INEA a través de personal de confianza exclusivamente. Su trabajo extramuros le permite establecer importantes vínculos con la comunidad. De este estrecho contacto resultarán los conflictos con la administración y que resultan del hecho de que en una obra de teatro popular presentada por la una de las Casas de Cultura por el asesorada, critica al gobernador del estado y él es asistente al evento. Esto desata una cacería en su contra donde se le tacha de instigador de la crítica señalada. Acorralado, acude al único elemento de fortaleza que puede esgrimir en su defensa y que es su prestigio con

la comunidad. En este tensamiento de las fuerzas del actor y la institución, gana la presión de la comunidad y el actor no es despedido sino que se ve confinado a la basificación, su castigo es perder el estatus de confianza. Esta situación la percibe como una amenaza para la permanencia en su puesto de trabajo que aunada a la falta de expectativas de desarrollo dentro del acallaron de la institución le permite visualizar la carrera sindical como espacio estratégico para protegerse de la persecución y al mismo tiempo como canal para continuar desarrollándose profesionalmente. Para él, la gestión sindical le ofrece una posibilidad de desarrollo antes que la concreción de objetivos vinculados con ideales de representación/gestión generalmente asociados a estas actividades.

“Yo no me formé un patrón, yo no voy a tomar la defensa de los trabajadores como mi vocación, no, la verdad es de que caí por circunstancias.

En el relato que sigue se percibe el carácter plenamente consciente del actor respecto a la utilización del capital simbólico de que goza entre la comunidad y entonces asume un papel activo en el proceso fomentando la movilización impulsada por la propia comunidad y capitalizándola para enfrentar a la autoridad del instituto. Aquí es más difícil de hablar de una víctima del flujo de los acontecimientos sino más bien de un sujeto activo que moviliza sus recursos, en este caso su capital simbólico, con un carácter totalmente estratégico.

“Y este... ah... fui y pedí la ayuda a los comisarios ejidales, les dije bueno, “quiero saber si ustedes están dispuestos a ir a la delegación a hablar con la delegada, porque ella tal parece que esta en un plan. o sea ya llegamos al rompimiento ella y yo, porque yo le dije “sabe que... para terminar pronto...” porque me tachaba de irresponsable y de mil cosas... “sabe que para acabar pronto, porque no traemos a una persona de México y que nos diga quien esta mal... quien esta mal, si

yo estoy tergiversando los propósitos del programa o es usted y digo, porque no lo creo de usted, entonces lo que necesitamos es alguien imparcial que venga, le digo, en todo caso si yo la regué estoy dispuesto y regreso el salario que cobré si yo estoy mal, pero si es que usted está mal, ¿que va a pasar? Entonces fue cuando rompimos por que no le pareció esa circunstancia, entonces ya que fui a hablar con... o sea yo me moví, o sea yo tenía mi propio vehículo, me moví en friega ya por mi propia cuenta y hable con los comisarios y me dijeron "sí a la hora que quieras", bueno, por lo pronto denme un escrito y le saque a los otros comisarios un escrito amparando mi trabajo, que yo estaba trabajando, y me lo lleve. Dije con esto por lo pronto y le dije a mi jefe inmediato que no era justo y le dije "hay una intención de los comisarios ejidales de venir con gente aquí a la delegación a hablar con la maestra. Entonces pegan el grito en el cielo! no. no, no vayas a hacer eso por favor, a mí me vas a dar en la torre, va a decir la maestra que yo no, o sea que yo no puedo conciliar contigo...", le digo yo no sé, yo na' mas te digo, yo estoy protegiendo mi trabajo, a mí me quiere chingar a la mala y si a la mala nos vamos a la mala nos vamos a entender mejor. Y le di copias de los escritos y ya los vio la maestra y ya me propuso una negociación y me quitó de ahí a un puesto de base".

Pero si su imagen goza de gran solvencia moral entre la comunidad, en el trabajo se convierte en un apestado durante el desenlace de los acontecimientos, su salida del trabajo es percibida como inminente por sus compañeros que se alejan de él a fin de no verse estigmatizados por relacionarse con este.

"Para esto bueno ya toda la delegación sabía que yo me andaba peleando con la maestra con la delegada y este... bueno pues ya mucha gente no me hablaba en los pasillos, yo pasaba parecía fantasma o sea la gente se volteaba... o sea era el poder encabronado del gobernador... o sea en ese momento, estaba en el climax..."

No obstante esta actitud no esta exenta, desde luego, de un sentido normativo, de una valoración ética que refuerza el comportamiento y le permite concebirla como legitima. Una representación de su propia persona, de su carácter de ciudadano normal, con familia y con un sentido de la justicia y de la equidad,

que le permite justificar su aceptación de la negociación propuesta por el instituto.

“Entonces, o sea, yo acepté también, porque también tenía mi familia y en realidad yo tenía el compromiso con la comunidad pero bien, o sea yo no le había hecho nada tenebroso o sea no había orquestado nada ni para dañar al instituto ni para dañar al gobierno del estado, o sea simplemente había hecho lo que ordenaba el manual, entonces por eso me sentía libre de toda culpa... cuando me encabroné fue cuando quisieron ver eso como que yo era una persona subversiva, ¿no?, o sea que me quisieran ver como subversivo si no lo era, si no había tenido la intención era lo que me encabronaba, ya después ya si me puse en un plan necio”

Sin embargo su inserción forzada en el escalafón le permite gozar de un estatus de excepción, los compañeros de trabajo perciben con asombro la presencia de un trabajador que se ha enfrentado a la autoridad de manera más que violenta y que sin embargo mantiene no sólo inalterados sus derechos sino que del conflicto sale fortalecido colocado en un puesto donde, por la naturaleza especializada de sus funciones, se vuelve un intocable. La inserción en el sindicato es una consecuencia lógica para la base.

“Paso a ser trabajador de base en el 84, paso a elaborar material didáctico, porque a mí me había gustado escribir siempre, me ponen a hacer material didáctico para neolectores, le llamaban a un programa de postalfabetización, un programa para que los adultos que recién se alfabetizan no pierdan el contacto con la lectura y la escritura, pero había que hacerles materiales apropiados de acuerdo a la región con lenguaje sencillo y claro y todo ese rollo... no?, y entonces a los dos tres meses viene el cambio de comité estatal lógicamente me van a ver o sea me la van a ofrecer ahí a mi escritorio. Unos 10 o 12 compañeros fueron a verme...”oye te tienes que aventar, tú eres el único, que puede saber” y yo dije aquí ya no la voy a hacer, le pense o sea a nivel de confianza, a nivel de base ya no voy a subir más, estoy estigmatizado, a nivel de confianza pues ya no la puedo hacer mientras ella esté, y ella va estar todo el tiempo que este el gobernador más los años que vienen, ento’s dije, me voy por la opción sindical, o sea, mi superación personal. La única opción que tenía

adentro de la institución era esa, entonces yo acepte, acepte la... la secretaria general, me la ofrecieron así, no tuve que hacer ni siquiera campaña, o sea me lleve una votación pero de calle, ella me puso un contrincante auxiliado, auspiciado por ella y este...”

...no fue posible derrotar la figura que la propia delegada, aun cuando no intencionalmente, había contribuido a construir. Un poco, digamos, la obstinación de la delegada de prolongar el enfrentamiento pese a conocer la capacidad de respuesta del actor y por el otro lado la conducta persistente de este, especialmente en los encuentros públicos que seguía abonando el capital simbólico del actor en cuestión. Más que el conflicto de la obra de teatro, el continuo enfrentamiento con la delegada potencia su figura.

“Más bien el conflicto que yo tuve con ella, abierto, porque yo o sea no nada más en lo privado le contestaba a ella sino enfrente de la gente. Si ella me provocaba... ¿verdad?, por ejemplo, enfrente de la gente me decía “eres un irresponsable”, le digo “yo le refuto eso yo no soy irresponsable, yo soy así y asá y usted esta equivocada”. Eso era lo que le decía y para, o sea era imposible que alguien le dijera eso a una delegada, que era la ahijada del gobernador, entonces eso me ganó a mí el prestigio entre los trabajadores él... saber que tenían mucho miedo de hacerlo abiertamente a la hora de que se vinieron las votaciones me fueron a buscar y me dijeron no tu tienes que entrarle.”

Y entonces se produce la conversión(Berger y Luckmann, 1991), la conversión de la perspectiva de la masa respecto a la imagen de este líder en ciernes. Y de ser percibido como fantasma al que hay que evitar, se convierte en el portador de las capacidades para representar al colectivo.

“ Como que... como que se dieron... ellos estaban seguros que a mí me iban a correr cuando yo tenía los problemas mayores y nadie me hablaba o sea, bueno una que otra persona se detenía a platicar conmigo verdad, alguien por allí, yo sentía que ellos estaban seguros de que me iban a correr pero cuando vieron que me, no me reinstalaban, nunca me corrieron, sino que me reubicaban, en un

lugar en el cual estaba por encima también de muchas gentes a nivel no solo de nivel... a nivel de nivel de puesto sino a nivel también de quehacer intelectual, yo no tenía que andar haciendo otras cosas más que estar escribiendo, o sea dedicarme a investigar, entonces cuando vieron eso, dijeron ¡a cabrón!, pienso yo que fue lo que pasó y que de alguna manera dijeron no... entonces si se puede, o sea si se puede hacérsela de pedo a la delegada ¿no? es lo que vieron y fue que me fueron a buscar.”

Sin embargo su tránsito hacia la representación nacional encuentra resistencia del propio agente, no le interesa, tiene otras exigencias en su lugar de origen y pese al carácter instrumental con que percibe su inclusión en la vida sindical, la coloca en un segundo plano, igualmente estratégico, que utilizará en el momento que lo considere adecuado.

“La verdad es que no me interesó mucho el nacional, no era muy interesante para mí el nacional. En ese tiempo yo todavía tenía la idea de permanecer allá, o sea de terminar mi periodo yo dije, pues se va a ir la delegada y en lo que se vaya yo me gano al otro delegado, yo confiaba mucho en mi trabajo y capacidad, yo confié en mi trabajo y en mi capacidad, entonces yo dije en lo que se va, en lo que se va aguanto aquí como secretario general me la... me la mareo y a lo mejor puedo seguir asc. ascendiendo en el terreno de confianza ¿no? Como trabajador de confianza por que yo conocía mucho, o sea y conozco los programas del INEA bien, entonces es lo que de alguna manera yo sentía esa garantía para poder ir ascendiendo pero resulta que esta vieja siguió viviendo ahí como delegada hasta el 91, o sea ella siguió como delegada hasta el 91 y entonces **yo tuve que aferrarme al comité nacional**, porque yo dije saliendo de secretario general se va a querer agandallar, se me va a querer cobrar, o sea uno siempre deja... no siempre se hace todo el trabajo bien, siempre quedan cosas que no te salen bien, o sea dejas de hacer, cosas aunque no sea tu intención. Entonces yo dije se va a aprovechar de esto y me va a querer golpear me va a querer fregar, entonces fue cuando yo empecé a ver la posibilidad del comité general como posibilidad de defensa personal”

Al adquirir ese carácter de tabla de salvación la posibilidad de integrarse al comité nacional, la percepción de este proceso que tiene

el sujeto se ve modificada. Se acerca a la dirigencia nacional, coquetea, no es entendido o integrado y entabla otra batalla, *La rebelión contra el centro*, donde juega un papel activo buscando el desagravio de la afrenta que constituye la indiferencia del centro, pero que su propio relato denota más bien una visión muy personal de los acontecimientos que se suma a la serie de acontecimientos que se suceden en el período y que arrastran a la organización en su totalidad.

“... o sea resulta que la tradición por así decirlo, la costumbre que **normalmente entendía yo** y que se seguía era que un poco antes de la sucesión te llaman... te presentabas con el secretario general nacional o te mandaba llamar y el mismo te planteaba por donde iba la línea ¿no?... o sea a quien apoyar, en ese tiempo yo la verdad es que había muy poca comunicación a como la que hay ahora entre un comité nacional y las representaciones estatales por lo tanto cuando ibas a determinar quien era el más idóneo para sucederlo, y lógicamente como tenías contacto con el secretario general nacional el mismo te daba su opinión ¿no?, y más si se portaba buena onda contigo y más si te apoyaba, te asesoraba, te sacaba de algún problema, pues le dabas toda la confianza, había esa forma de trabajo se podría decir. Y yo vine precisamente en esa ocasión en vísperas de eso y le dije que onda quien va a ser el bueno para apoyarlo y se hizo pendejo, y entonces yo adiviné que el no se quería comprometer conmigo para nada y si de hecho, ya tenían armado un cuadro, verdad, para la sucesión y desde luego no quería que se metieran con sus secretarios, y la verdad es que yo en ese tiempo lo que quería saber era, para no errarle, pero no tanto para agarrar una cartera, porque la verdad es que en ese tiempo se manejaba que se tenían que venir a vivir aquí, era un desmadre, y yo nunca, nunca me imagine venir a vivir a México, entonces...”

... Entonces se desata la rebelión contra el centro, que conducirá al poder al actual grupo dirigente, donde como podemos ya ir apreciando, las percepciones de los actores varían en virtud de su posición, de sus intereses, de sus propias biografías que se van entretrejiendo de manera compleja con la biografía de la organización, con la biografía de la institución, etc.

La biografía sindical anterior expresa ejemplarmente la naturaleza de un comportamiento estratégico, no existe ningún elemento para pensar en el peso de la casualidad. El actor transita hacia el sindicato y fuera de él de acuerdo a sus necesidades. Esta parte de la biografía del sindicato es manipulada en alto grado por el actor. Ni el estatus que puede brindarle su inclusión en el comité nacional o algún otro tipo posible de beneficio impele la conducta del sujeto. Hay al parecer un cálculo frío de las posibilidades, cálculo que se asienta en la confianza en las propias capacidades. Capacidades como trabajador, capacidades como dirigente de la comunidad, capacidades como representante sindical, capacidades como ser humano, con actuaciones inteligentes, capaz de mover las fronteras restrictivas que se le presentan en los distintos espacios de actuación donde se desempeña.

### **6.1.3 Del valor de la experiencia: las credenciales del sindicalismo**

Existen también biografías cuyos antecedentes ya están involucrados con la vida sindical en otras organizaciones. En este caso un exdirigente de un sindicato de industria privada que había pasado por la experiencia de un proceso de independencia de su sindicato de la CTM.

Aquí este saber específico, convierte al agente en un actor de excepción en virtud de su experiencia. Igualmente la masa lo percibe como una persona dotada de capacidades especiales para la dirección. Su tránsito es menos difícil de atrapar, sus objetivos son claros, la vida sindical le es consustancial. Sus métodos son objetivos, o parecen serlo, sabe del tejido fino de relaciones que se van dando en

el contacto cotidiano. No encabeza grandes movilizaciones, sino que va bordando cotidianamente, en la convivencia, en el tiempo libre, en los eventos deportivos, en el contacto estrecho con la base.

“lo que pasa es que yo ya tengo un poco de experiencia en el sindicato, yo trabajaba en la iniciativa privada en una fábrica y ahí estuve en el sindicato, yo era obrero mucho tiempo y formaba... era parte del comité, no, no fui líder del comité, entonces entre ahí por amigos... un amigo que venía de la fábrica... ¿verdad?, y él me conocía, y has de cuenta que él me promovió, “él tiene experiencia, ya estuvo halla”, y se regó y ahí anduvo y de allí me propusieron para representarlos en el estado...”

Aquí el portero de reclutamiento, digamos, cumple funciones de publicrelacionista. La trayectoria del actor es percibida por este, como despojada de alguna connotación épica o teleológica. No hay finalidades trascendentes, no se ve atrapado por corrientes sociales que no pueda controlar, quiere, esta ahí y puede, tiene con que, la experiencia. Es sindicalista y punto, esta ahí, por que ser trabajador significa estar en posición de ser sindicalista, no hay glamour en su descripción. Una lógica semejante a aquella que piensa que el hecho de estar sobre el tablero es lo importante, aun cuando sea de peón. Su trayectoria no es percibida por el actor como especial es...

“lo mismo ¿no? que la mayoría, o sea, primero, no es requisito, porque... cualquiera puede pertenecer al comité nacional, pero de preferencia se... como tiene mas participación y llena... viene más al comité y tiene mas contacto, pues son los secretarios estatales, y ahí empecé yo como secretario estatal, llegue al nacional a secretario de la comisión de honor y justicia y al otro tren me subí a presidente de la comisión. Y ahora ya no sé si me bajaron o me subieron, pero ahora de la de acción política y educación sindical, ha de ser una cartera... esas son comisiones permanentes, pero de hecho estatutariamente, la... la comisión de honor y justicia, la de vigilancia, la de asuntos jurídicos, los presidentes tienen el mismo... deben tener el mismo nivel que el secretario general ¿no?, por eso te digo que no sé si subí o baje.”

Su red de relaciones se teje exenta de momentos culminantes, es más mundana, pero no por eso menos efectiva.

“Sí. lo que pasa... es que yo era radical pero ya tenía tiempo de trabajo, bueno, algunos si se adhirieron en un momento, pero era un grupo como de diez, de 8 o diez gentes que coincidían, digo, éramos los mas cercanos, y bueno teníamos... como éramos cercanos, teníamos intercambios deportivos, llevamos el equipo de fútbol a jugar allá y luego ellos pagaron la visita, entonces había comunicación, cosa que no se daba con los estados lejanos, no, no teníamos la posibilidad de tener contacto con estados lejanos, entonces ya había de hecho, un trabajo y había una identificación de ese grupo, es lo que siento yo.”

Aun su percepción de movimientos como la rebelión contra el centro carece de matices que presenten su actuación como encarnando misiones de mayores significados. Unos ganan, otros pierden, todos quieren y tienen sus razones.

“Lo que pasa es que aquí cada quien habla de su propia verdad ¿no?, porque, bueno, pues aquel grupo se consideraba con derechos, ¿por qué?, bueno pues porque habían apoyado, eran de los combativos se puede decir se puede decir, no porque yo haya estado ahí, pero si era gente que se consideraba con derechos y bueno por parte del otro grupo, se sintieron excluidos, se consideraban con derechos también porque habían sido leales y de cierta manera Manuel los engañó, bueno, por un lado era eso y por el otro pues la autoridad siempre ha metido la mano, no en señalar sino en ver la gente que le conviene que quede y lógico apoya, pues apoya porque con una cantidad de dinero al menos así se utilizaba antes, por lo que inclusive para el sindicato... pues no tenía fondos ¿no?, les dio la autoridad un dinero para que de ese modo...”

Experiencia sindical más el contacto que se deriva de la posición en la escala de puestos es identificada como la razón del arraigo, nuevamente no hay glamour.

“Po’s, la verdad que estar en el mismo lugar, yo creo que de eso depende mucho, porque estaba en recursos materiales y entonces tenía mucho contacto, llevaba lo de almacén, llevaba lo de compras, entonces tenía mucho contacto con la gente, que me tenía ubicado... y bueno pues yo lo de compras... en la fábrica siempre estuve en compras, bueno ahí nos preparaban para dar servicio, entonces nos pagaban por dar un servicio... a la propia... al propio personal de la empresa ¿no?, y dentro de eso, pues me iba bien, porque nunca me peleaba con nadie, iban y a veces me dijeron que de alguna manera los trate bien y aparte somos bien amigueros y..”

#### **6.1.4 La disidencia como estrategia de vida: la mirada inversa**

Esta narración tiene un sesgo particular. Es realizada por un miembro disidente de tiempo completo y tal situación le imprime una óptica particular a la construcción de los procesos. Su exposición, a lo largo de la entrevista es sintomática...

“Al principio yo me encuentro decepcionado de la formación de mi sindicato...”

Sin embargo tal resentimiento poco a poco se centra menos en el proceso de constitución de la organización, y una eventual percepción de lazos corporativos moralmente cuestionables, y más en los eventos que se desarrollan en el desenvolvimiento cotidiano del sindicato.

Es importante destacar como la narración del actor asigna rasgos épicos a su comportamiento que reflejan la cronicidad sugerida por Bruner(1996). Su explicación del proceso que conduce a su ulterior reclutamiento no ocurre en lo inmediato, construye su propia vida. Una suerte de predestinación que incluye la presencia de un secreto personaje, hado mágico, que reconoce en él capacidades y disposiciones especiales cuyo pulido, en su momento, el momento que tiene reservado para esto, podrá utilizar.

Es un iniciado en los secretos de la lucha política y destinado a dirigir las masas de manera natural. Quienes lo conocen, quizá de modo interesado, explotan esta convicción. El libro del dirigente poeta es un espacio de intercambio de caricias mutuas, nuestro narrador elabora un intrincado e incomprensible retrato del poeta/líder/periodista... este regresando el favor presenta a aquel como “líder natural.” de su región.

Sin embargo el momento de ocupar los cargos de máxima representación no llega. No llega y a sus ojos, la evolución del sindicato es una larga lista de ineptitudes, de tibiezas, de traiciones (a la base, desde luego), dentro de una organización que no ha podido reconocer el diamante en bruto que tienen allí frente de sus narices. Desesperado busca encabezar movimientos en cualquier lado que se presenten.

Cada grieta, cada requisito que se le presenta lo aprovecha para convertirlo en plataforma de lucha. La compra de juguetes de fin año, la fiesta, el congreso, etc., todos son espacios que le permiten desarrollar su estrategia política o de lucha intrasindical. El indicado se concibe a sí mismo como un intelectual, la gente percibe en el cierto carisma, que su modestia le impide reconocer, no obstante siempre que hay un problema que resolver, un punto oscuro que explicar ahí esta la masa afirmando “pregúntele a él”, “el siempre sabe todo”. Por esto no puede entender por que con la transición de comité su papel de intelectual cercano al trono se ha visto desplazado por otros integrantes. No se cumple su destino...

“Yo siento... que desde que yo tengo conciencia de la organización, a los ocho años, ya empiezo a organizar un equipo, yo organizo un equipo de fútbol. Yo siento que allí nace mi sentido de liderazgo, no de sindicato, entiendo que es ser líder. Soy muy quisquilloso, algo que

quiero lograr te insisto que lo logres entonces eso me hace ser líder. Si vamos a limpiar la casa yo soy el primero que agarra la escoba, siento que las cosas... que las acciones son las que te hacen más el líder más que el lenguaje. Entonces cuando yo estuve en la secundaria yo era el más pequeño, yo siento que allí no hay mucho que hacer por mi edad. Pero cuando yo llego a la normal, que en primer lugar yo logro una beca para irme a estudiar fuera de mi estado, del grupo que va de nuestro estado, por que somos ocho, soy él mas joven de la edad pero soy el que liderea al grupo y siento que ahí empiezo a sentir que es ser líder, lo que es ser... por que incluso que vamos a hacer la votación para el presidente de la cooperación para la comida, yo siempre... por que a lo mejor... bueno ahí una cuestión de honestidad que me la enseñaron bien metida, ¿no?. Entonces ese sentido de honestidad siempre lo he tenido. Me gustan las cuentas claras, no me gusta manejar mucho dinero pero me gustan las cuentas claras y casi me gusta ser así no, aquí están las cuentas ¿eh? no me gusta contar aquí abajo, no sé, me gusta que lo contemos entre los dos.”

El relato es conducido siempre por lugares donde el narrador es la pieza fundamental, yo, soy, la gente piensa que yo, son vocablos que se repiten hasta la saciedad.

Con estas credenciales, la imagen que el actor tiene de sí y la que cree que la gente tiene de él no puede ser menos que la una persona poseedora de capacidades extraordinarias, consustanciales a los dirigentes.

“Creen que soy, la palabra me queda muy grande, creen que soy un intelectual ¿no?, creen que soy muy inteligente, creen que tengo mucho conocimiento de las cosas, que tengo un manejo claro de las cosas, más cuando hablo. Que soy muy preciso para hablar, que nunca he estado de acuerdo con la autoridad, que nunca me he vendido con la autoridad. Que tengo mucha firmeza, soy muy claro, muy evidente. Que la gente, que al interior de la gente mi carácter concilia mucho, porque soy un poco carismático, supuestamente, yo no lo acepto. Bueno porque no creo que sea, esa es la desventaja. *diría yo.*”

## Capítulo 7

### Conclusiones

#### 7.1 La influencia de la narración en el funcionamiento institucional

Hasta este momento podemos ver como la evolución de esta agrupación es también, la evolución de una historia contada y actuada por sus actores, de la huella del contexto y sus actores. Es una historia no propia del sindicato, ni de la institución, sino un relato hecho de muchas voces, de consecuencias planeadas e indeseadas.

Cada relato personal, es una reconstrucción de los íntimos motivos que coadyuvaron a la definición de la agrupación. Cada confesión revela un matiz. El hombre racional que se mueve bajo la lógica del cálculo, desaparece casi totalmente para ser substituido por uno lleno de prejuicios, ingenuidades y comportamientos casi intuitivos.

Más allá de elementos estructurales, referidos a la influencia de eventos pretendidamente objetivos en la constitución de esa agrupación, lo que encontramos en su desarrollo son accidentes, encuentros y desencuentros la más de las veces motivados por intenciones y pasiones que definen igualmente los cursos de acción tomados por la organización.

Ahora podemos reconocer con cierta claridad como el estilo del sindicato varía con las circunstancias y momentos igualmente cambiantes, pero también con el estilo que le imprimen los actores que expresa en ese hilado fino y sutil que son las trayectorias biográficas.

Sin embargo aun no podemos cantar victoria, es necesario volver a andar el camino, hacer un ejercicio reflexivo del propio trabajo para

reobservar los elementos obtenidos y constatar las especulaciones iniciales.

Apuntemos algunos de ellos:

- No existe un patrón específico en la forma en que se dan las relaciones laborales en ambientes corporativos. Si bien existen restricciones de tipo legal formalmente fuertes, la práctica revela como el sindicato puede generar espacios de maniobra en virtud de sus estrategias, pero también esta posibilidad puede depender de factores contingentes; el contexto económico, etc. Determinaciones más sutiles de esta inestabilidad de la frontera del control, nos permiten afirmar que las formas de resistencia y control están matizadas por las características personales de los actores institucionales, autoridad y sindicato, del momento; la empatía que pueda o no establecerse. En contraposición la liberación de los factores estructurales encorsetadores no garantiza un efecto inmediato en los estilos de negociación, más aun lo que encontramos es esta experiencia inédita vuelve torpes o cautelosos a los aparentemente experimentados actores, han podido debilitar la barrera formal a derrumbarla, pero no han eliminado las costumbres y estilos de comportamiento en que se han formado en la gestión.
- La segunda conclusión que derivamos de nuestro trabajo, es que los roles que asumen tanto la dirigencia como la institución en estas relaciones corporativas están condicionados también por factores contingentes y de oportunidad. En tal sentido la función de representación/control del sindicato puede ser emulada por la autoridad cuando se vuelve en auténtico gestor de las demandas del sindicato, aun cuando esto sea motivado por razones estratégicas, por ejemplo presionar a la secretaría de Hacienda para lograr la

autorización de una prestación y conseguir así el compromiso del sindicato con el objetivo institucional.

- Otra evidencia que resulta del trabajo es la que nos presenta a los actores sindicales como sujetos cuya trayectoria no se mueve en una lógica racional/instrumental estrictamente. Si no que varía, en grados diversos, de acuerdo a las condiciones y formaciones particulares en que y con que, se mueve el actor, no exentas de pasión o de percepciones deformadas de la realidad y que le dan sesgos particulares a su acción.
- Otra constatación es la de que existen universos simbólicos de lo que es ser obrero y que tienen que ver con la parafernalia de la movilización, huelga, paro, etc., cuyo contenido escapa a razonamientos de índole legal o de justicia. Si no que operan más como rasgos identitarios. Amén de la necesidad de profundizar el particular, el congreso negro descrito en este trabajo revela la necesidad de los miembros de participar en tales eventos, donde no hay una motivación instrumental, sino la de vivirlo, por que hay que vivirlo; “si nuestro argumento no funciona, pues busquemos otro argumento”.
- Sin embargo la consecuencia fundamental del presente trabajo es la que se refiere a la naturaleza inestable de la relación corporativa analizada. Inestabilidad que proviene de la dinámica cambiante del propio sindicato que no ha conseguido para bien o para mal, constituir una élite inamovible en la cúspide. Esta situación aunada con la movilidad en la dirección del propio instituto propicia la renovación constante de los actores de esta relación, condición que sumada a un contexto político-económico cambiante produce

combinaciones de relaciones de sesgo diverso. Un rasgo importante en la imposibilidad de constituir un cuerpo de élite perfectamente delineado en el sindicato puede ser explicado en virtud de la existencia de un proceso cuya ocurrencia le confiere tintes rituales, el momento en que el dirigente en funciones se desprende de la figura del dirigente anterior. Por otro lado, la propia legislación del apartado “B” y sus leyes particulares impidió la posibilidad de la reelección. Probablemente una planeación de grupo de largo alcance, más estratégica, pudiese imprimir un estilo al comportamiento sindical, de momento estas características nos permiten tipificar, de manera provisoria, esta relación como un corporativismo inestable. Esta inestabilidad resulta de las capacidades acotadas e imperfectas de control de las situaciones que poseen los actores del drama institucional.

- Hemos constatado igualmente la azarosa trayectoria de los acontecimientos que se van produciendo a lo largo de la historia de la organización. Paradójicamente, pese a la existencia de controles legales que limitan la capacidad de acción de esta organización, las fronteras del control son movidas constantemente, en uno u otro sentido, haciendo relativo el control ejercido por a vía legal.
- Igualmente hemos contribuido a levantar el velo acerca de la importancia de dirigir la atención del estudioso de las organizaciones hacia los sindicatos. La reconstrucción que aquí presentamos revela la complejidad de su funcionamiento, la sutileza de sus procesos y desde luego, la imposibilidad de resolver *a priori*, la naturaleza de sus procesos. Influencias macro tanto como ejercicio del más genuino voluntarismo se entrecruzan para ofrecernos un retrato de carne y hueso de una organización imposible de ser etiquetada.
- Un elemento más que evidencia el trabajo se refiere al estilo negociador de la institución misma. Donde prácticas convencionales

de control, terminan exacerbando los ánimos y precipitando al separación de la organización sindical de su origen inducido. El ejercicio del control corporativo, sin más, elimina el sentimiento de pertenencia y, en este caso, catalizó un sentimiento que termina en la obtención de importantes niveles de autonomía de la organización.

- La reconstrucción elaborada a partir del propio relato de los sujetos evidencia hasta donde muchas de las acciones son motivadas por sentimientos e intenciones que en principio, escapan a un razonamiento lógico, al menos de la lógica del espectador ajeno a lo procesos. En realidad los relatos y los comportamientos son extremadamente coherentes. Más coherentes resultan si seguimos el hilo de las narraciones por los propios cursos que los actores destacan de estas. Entonces se revelan catalizadores de la acción tan fuertes como la xenofobia, elemento que difícilmente podemos derivar de la observación superficial o formal de los procesos.
- Un elemento idiosincrático, como es el estigma que el mexicano de provincia tiene con respecto al habitante de la capital desempeña un papel fundamental en comportamiento del grupo. Sacar a los chilangos de la dirección nacional se convierte, hasta ahora en el motivo de ser de la conformación del actual grupo dirigente. El lector desinformado podría imaginar que el proceso de apropiación de la organización sindical resulta de un cierto lance de conciencia de los agremiados, sin embargo, la combinación de una exacerbación del evidente control institucional sobre la organización, catalizada por la idea de eliminar a la gente del centro en la dirigencia define no sólo el rumbo de los acontecimientos, sino que determina a la organización de manera estructural.
- La estructura actual del SNTEA, cuenta con un comité ejecutivo nacional y delegaciones en cada uno de los estados (con excepción de Quintana Roo), excepto, claro está, en el Distrito Federal.

Paradójicamente, donde se encuentra la mayor densidad de afiliados, no existe una representación, ahí la representación nacional se ha abrogado el derecho de cumplir estas funciones. En el último Congreso Nacional del SNTEA, celebrado en julio del año 2001, una demanda insistente de los trabajadores del centro fue justamente la necesidad de resolver este vacío, casi inexplicable. No se resolvió. Y de las conversaciones entabladas con los asistentes pudimos apreciar la imposibilidad de percibir como legítima esa demanda. El conflicto con el centro sigue siendo un elemento fundamental para comprender la actual situación, incluso estructural de la organización, explica y genera una tensión fundamental que será resuelta en el mejor o peor de los casos en otra agudización de conflictos cuya cara externa diste mucho de expresar el problema de fondo. Es tan fuerte esa presencia ideológica que se hace invisible su efecto autoritario.

- Pero no todos los relatos o usos discursivos juegan ese papel, para hacerlo deben formar parte de los imaginarios colectivos. Un elemento estructural, como es la feminización de la estructura laboral del INEA, se ha convertido en caldo de cultivo para la difusión de ideas en boga alrededor de la equidad de género. Esto ha llegado al grado que este es uno de los primeros sindicatos que modifica su estructura orgánica para crear una Secretaría de Género y Equidad. Su modernidad y apertura parece apabullante y nos hace olvidar el contraejemplo del estigma del chilango. Sin embargo en que se traduce esto. Todo el documento orgánico del sindicato está narrado usando el género masculino, *los trabajadores, el secretario, etc.*, llegados a la secretaria de marras, la voz se vuelve plural *los trabajadores y trabajadoras, etc.*, como se usa cada vez más en los documentos públicos, y nada más. En la práctica la participación femenil en la vida sindical es todavía incipiente, la función de representación sigue siendo una responsabilidad de corte masculino.

Y la integración de mujeres a la representación nacional ha creado un mecanismo de complicidad, donde estas están integradas formalmente al sindicato pero ven en su inclusión una suerte de licencia para dedicarse a otras actividades, creando así la impresión de equidad, al tiempo que reducen la membresía del núcleo interno del poder. Feminización de la fuerza de trabajo y masculinización de la gestión y la representación.

La mirada fina de los procesos de conformación y funcionamiento de la agrupación ilustra los sutiles mecanismos y objetos en que se va dando y desarrollando la misma. Podemos afirmar a esta altura, que la posibilidad de acercarse al conocimiento de estos procesos solo puede ser posible desplegando estrategias de investigación como la que ensayamos en este trabajo.

### **Consecuencias teóricas**

Al inicio del trabajo nos comprometimos con una posición teórica cuyo signo es justamente el abandono de cualquier determinismo, sea este de carácter estructural o de sesgo voluntarista. Las posiciones relacionales esbozadas en el primer capítulo permitieron mantener un alejamiento con el objeto que nos permitiera explorar la riqueza de matices y elementos que participan en la constitución de la organización observada. Nuestras expectativas fueron rebasadas, y la especulación de la teoría encuentra puntos de constatación al presenciar la complejidad de elementos y accidentes que confluyen en la definición de nuestro problema. Pero como anotamos al principio, este no es el objetivo de la visión constructivista, no es un punto de llegada, sino que constituyó nuestro punto de partida. No hemos querido demostrar la pertinencia teórica, sino ensayar una ruta de acceso para develar

el misterio de la organización. Las Teorías de la organización y sus estudios, están llamadas a repensar sus versiones y sus estrategias de investigación para no caer en su propia ilusión.

Creemos que el trabajo tiene el mérito de mostrar la abigarrada cantidad de matices, elementos y accidentes que implican la constitución y funcionamiento de una organización, pero esta mirada resulta de una toma de posición cuyos saldos en este trabajo pueden resumirse como sigue:

1. Si lo que sabemos de las organizaciones es idéntico a lo que escribimos (o se ha escrito sobre ellas) cualquier aproximación al estudio de las mismas exige un distanciamiento crítico de la teoría disponible. Este posicionamiento tiene consecuencias metodológicas fundamentales. No implica desde luego renunciar a la empresa de los Estudios Organizacionales y las Teorías que informaron este campo emergente de la investigación social. Por el contrario su compromiso es mayor, y quizá es un despropósito, sí se decide a observar el otro lado del espejo. Reconocer la naturaleza informadora de nuestra visión de la teoría no significa rechazarla, sino colocarla en su justa medida. Reconocer la parcialidad de las miradas no implica subestimarlas, sino comprenderlas y comprendernos como observadores limitados. Las implicaciones de esto último juegan un papel fundamental en la manera de observar el papel de los distintos actores en la organización. En este sentido no hemos buscado ni encontrado a nuestras fidelidades teóricas, sino una organización tan real como sus imaginarios.

2. Nuestro trabajo demuestra la limitación de cualquier intento de reducir la explicación del comportamiento organizacional a un elemento o a un conjunto de ellos. En tal sentido hemos podido constatar la utilidad de presentarnos a la organización como un objeto de estudio complejo con las cualidades esbozadas en el

primer capítulo: colectivo, socialmente construido, histórico, racional e irracional, significativo y dotado de un dispositivo narrativo. Cada uno de esos elementos permite un trabajo de investigación en sí mismo. La complejidad del objeto demanda una teoría capaz de apuntar a la captura de esa riqueza que al mismo tiempo deje abierta la posibilidad de que no se cancele la mirada desde alguna posición. No ser de ninguna parte para estar en todas las partes. Hemos reconstruido un retrato plural, donde caben las voces de actores diversos, tanto como hemos podido limitar la opinión del observador.

3. En tal sentido, la reflexión acerca de las posibilidades y limitaciones de las diversas teorías de la organización es un debate y una reflexión que no sólo debe darse en el plano formal de la disciplina, sino que debe constituir una herramienta infaltable en la realización de cualquier trabajo de investigación. Sin duda, el camino de la cancelación de la reflexión teórica es mucho más sencillo y elimina la incertidumbre de no tener asidero, sin embargo, la historia de los Estudios Organizacionales, reflejan justamente el problema planteado. ¿Cómo llegamos aquí? Pues precisamente la constatación de la debilidad e ilusión de nuestras certezas originales, de nuestros mitos de fundación, de la solidez de las instituciones que las acogieron, etc. No obstante, de tiempo en tiempo, la ilusión se adueña de nosotros y construimos otro asidero. La aparición de estos campos emergentes del conocimiento como los E.O. reflejan con mayor fuerza la urgencia de este debate. Podemos no compartir la visión del construccionismo, pero no podemos renunciar a la empresa que le da sentido a nuestro trabajo, en todo caso, este no es un alegato en favor de la corriente teórica invocada, sino un ejercicio que quiere ser consecuente con la razón de ser de la disciplina.

4. Otro punto se refiere a la necesaria revisión del camino andado. En nuestra revisión dimos cuenta de trabajos que han hecho de la ciencia y sus resultados su objeto de estudio, los hallazgos han sido desconcertantes, y la evidencia de la imputación del sentido es tal que nos pone ante el imperativo de deconstruir analíticamente los trabajos realizados, cuya comprensión no debe convertirse en momento de la denostación, sino que comprender los modos en que se articulan dichas obras debe arrojar luz para la comprensión de nuestro propio trabajo.

### **Consecuencias metodológicas**

1. En términos metodológicos, este trabajo permite observar como se puede aproximar un investigador a su objeto construyendo rutas no convencionales. Aquí, de un posicionamiento teórico no determinista, resolvimos la aproximación recurriendo a referencias expresamente metodológicas en algún momento. Y en otros optamos por utilizar textos teóricos, como una suerte de metateoría del trabajo de investigación. No dudamos en acudir a teorías disímiles y a disciplinas diversas. Construimos un mapa para nuestro objeto, tratando en lo posible poner la teoría al servicio del dato.

2. De lo anterior se desprende, que nuestro intento está exento de afanes verificacionistas y se ha centrado en mostrar la utilidad de una estrategia de investigación que privilegia la comprensión del objeto antes que la exhaltación del modelo. En este sentido, esta investigación refleja no sólo el carácter humanamente intrincado de las organizaciones, sino la naturaleza social del trabajo de investigación. Este trabajo demanda capacidades y talentos sociales del investigador que los instrumentos de recolección de información

difícilmente pueden obtener por sí solos. Mediante el uso de estrategias dialógicas, pudimos presenciar, con la mirada de los actores, los momentos más íntimos de la definición organizacional. Solo una aproximación de esta naturaleza nos puede dar elementos para comprender las razones de ella. El documento que resulta de este trabajo logra una mirada intimista de una organización, sus más humanas debilidades, sus más mundanas fortalezas.

3. La conclusión final a la que arribamos se refiere a la necesidad de mantener una mirada abierta a las posibilidades heurísticas que nos puede reportar la combinación de estrategias metodológicas. Antes que partir de una idea preconcebida acerca de la recolección y tratamiento de los datos, elegimos el riesgo de ir construyendo las rutas del conocimiento del objeto en sí mismo. Si efectivamente poseíamos una idea inicial, esta se fue enriqueciendo y precisando a lo largo del camino.

Finalmente, podemos afirmar que si bien no fueron planteadas en orden de la verificación, las características que le hemos atribuido a la organización, resultan adecuadas para mapear la complejidad de la misma, teniendo entonces que:

- **Un fenómeno colectivo, implicando en este sentido una serie de tensiones que resultan de la necesidad de compartir significaciones.** Los actores de nuestro drama resultan de una complejidad tal, que ubicar su influencia exige una reconstrucción siempre insuficiente. Agentes de dentro, tanto como de fuera le imprimen su sello a la organización. Sus tensiones y distensiones, reflejan igualmente los alcances de la mutua comprensión y los efectos de su contrario.

- **Una construcción colectiva, se produce en y sólo en la interacción.** No basta la receta, aún en las adversas condiciones que representaba el apartado *b* para lograr alguna capacidad de maniobra de este sindicato, las acciones concretas les permitieron adueñarse relativamente de este a los trabajadores y modificar el esquema de relaciones con la institución. La definición de carácter se fue haciendo, se fue dando, con y a pesar de la acción de los distintos grupos de interés.
- **Carecen de un límite físico, su delimitación es, por tanto, de sentido. Su espacialidad resulta de la acción de sus integrantes, incluye pasado y visión de futuro.** En su evolución, ha visto variar su geografía, ceñida al centro, eliminándolo olímpicamente después; convirtiéndose en un neocentro. La definición de su magnitud y delimitación de su membresía, real, igualmente ha ido cambiando de tiempo en tiempo. Su comprensión del compromiso institucional. Igualmente a veces incluye en su definición a instituto.
- **Desde este punto de vista, tiene un papel activo en la fijación de significaciones. Nombra y ordena al mundo, le imprime a sus actores modos de reconocer el mundo.** La realidad es vista de manera singular a través de la pertenencia, la invisibilidad del centro solo puede ser comprendida a través de este complejo proceso de liberación enajenante. Claroscuro insalvable de la comprensión, arroja luz sobre el mundo, al tiempo que oscurece la otra mitad.
- **No puede ser reducida a los aspectos racionales de la vida social, incluye en su definición la emoción y la tradición; aspectos intencionales y elementos irracionales, no guarda una correspondencia necesaria con el mundo objetual.** Podríamos

decir desde adentro, ¿Y a quién le importa? La organización produce sus propias certezas, más democráticos, más preocupados de la equidad de género, construye sus propias creencias y se orienta según ellos, su verdad tiene que ser comprendida *in situ*.

- **Es histórica, al constituirse en la interacción y sólo en ésta incorpora en su constitución la percepción del tiempo que los actores tienen de su pasado compuesto de mitos y realidades, y en consecuencia de su dirección.** Sin el recorrido que hemos hecho, nunca entenderíamos su naturaleza, y las aparentes incongruencias encuentran su explicación en su propio proceso, es productor y producto de su acción, arquitecto de su destino, víctima de sus certezas. Proceso social y biografía institucional se funden en un relato único e irrepetible.
- **Es simbólica. Su rasgo reside en la posibilidad de que los hombres puedan significar y resignificar el mundo regularmente remitiendo a objetos o comportamientos cuya pertinencia opera dentro del colectivo.** Su historia como vimos, ha sido un constante proceso de cambiar el signo de los eventos, vivir la organización es participar de sus significados, ajenos al observador de fuera, nítidos y naturales para sus oficiantes.
- **Es dinámica. Sólo existe a condición de ser creada y recreada constantemente, al carecer de delimitación física sólo puede existir a condición de ser pensada y actuada.** No obedece a un plan preconcebido, ni resulta de algún postulado, su razón se adquiere en la acción, se mantiene justamente con el mantenimiento y reproducción de la creencia, en las certezas de su pasado que a su vez informa su presente.

- **Tiene un componente narrativo. Su lenguaje no se resuelve en sí mismo. Debe ser creído, no elabora versiones verdaderas, sino verosímiles. Las organizaciones no solo crean los objetos, bienes o servicios para los que fueron hechas, crean también hechos, crean realidades. Son una narración encarnada por sus integrantes.** Sus versiones circulan dotándole de vida, imprimiéndole su sello. Su versión puede chocar con nuestros referentes, pero es la versión allí creída. Artífices de su drama y actores del mismo. No son los mejores, pero sí los únicos.

No podemos concluir este trabajo sin dejar de indicar las limitaciones del mismo. Como todo trabajo interpretativo deja el sabor de la unicidad y en consecuencia de su limitación para la generalización. Por otro lado el sesgo narrativo utilizado aquí, puede aún ser revisado y explotado en diversos análisis, que esperaran un mejor tiempo para llevarse a cabo. Como todo retrato elaborado por sus autores, tiene siempre esa impronta, original y limitado, pero en todo caso cercano al original y sus modos de vida.

Una limitación más se refiere a que el peso de la estrategia metodológica recae en la sensibilidad del observador y escucha, y en consecuencia sus efectos prácticos, pueden inspirar otros trabajos sin que necesariamente ofrezca rutas para el trabajo empírico. Sin embargo la comprensión en profundidad no aspira a dictar reglas para la acción tanto como a potenciar las posibilidades del investigador.

## Bibliografía

- Abric, Jean-Claude (director).** 1994 *Pratiques sociales et Représentations*. Presses Universitaires de France. París, Francia.
- Alexander, Jeffrey C.** 1987 (1992) *Las teorías sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. Análisis multidimensional*. Gedisa. Barcelona, España.
- Andersen, Svein S.** (1988) “Bringing culture back in: pluralism and societal corporatism as contexts of strategic adaptation. Offshore industrial relations in Britain and Norway”, en *European Journal Political Research* Volume 16; pp. 513-526. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht, Holanda.
- Ansart, Pierre.** (1994) *Las sociologías contemporáneas*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Bayart, Denis.** (1995) “Des objets qui solidifient une théorie: L’histoire du contrôle statistique de fabrication”, en *Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion* (Florence Charue-Duboc). Éditions L’Hamattan. París; pp. 139-174.
- Becher, Tony.** (1992) “Las disciplinas y la identidad de los académicos”, en *Universidad futura* Vol. 4 No. 10, verano; pp. 55-72. UAM-A. México.
- Biagi, M.** (1988) “Comparative Reflections”, en *Bulletin of Comparative Labour Relations* No. 17, 1988. Great Britain.
- Bloor, David.** 1971 (1998) *Conocimiento e imaginario social*. Gedisa. Barcelona.
- Bartra, Roger.** 1981 *Las redes imaginarias del poder político*. Era. México.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas.** 1968 (1991) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.

- Berlanstein, Lenard R. (editor)** 1993 *Rethinking Labor History: essays on dicourse and class analysis*. University of Illinois. USA.
- Bizberg, Ilán.** 1982 *La acción obrera en Las Truchas*. El Colegio de México. México.
- Bluen, Stephen D.** 1990 "The Psychology of Strikes", en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). MacMillan. London, Great Britain.
- Bogdan, R. y S.J. Taylor.** (1998) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. España.
- Boudon, Raymond y Lazarsfeld, Paul.** 1965 (1973) *Metodología de las ciencias sociales*. Laia. Barcelona, España.
- Bourdieu, Pierre.** (1977) "Sur le pouvoir symbolique", en *Annales, Économies Sociétés Civilisations* No. 3, mai-juin, 1977. París, Francia.
- 1980 (1991) *El sentido práctico*. Taurus. Madrid, España.
- 1987 (1988) *Cosas dichas*. Gedisa. Buenos Aires, Argentina.
- 1984 (1990) *Sociología y Cultura* (con Prólogo de Néstor García Canclini). Grijalbo-CNCA. México.
- 1994 (1997) *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Anagrama. Barcelona, España.
- 1997 (1999) *Meditaciones pascalianas*. Anagrama. Barcelona, España.
- 1997 (1999) *Meditaciones pascalianas*. Anagrama. Barcelona, España.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc J. D.** 1992 (1995) *Respuestas. Por una antropología reflexiva*. Grijalbo. México.
- Brandenburg, Frank.** 1964 *The maiking of modern Mexico*. Prentice Hall, N.J.
- Briggs, Charles L.** 1986 (1987) *Learning how to ask. A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. Cambridge University Press. New York, USA.

- Bruner, Jerome.** 1986 (1988) *Realidad mental y mundos posibles. Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia.* Gedisa. Barcelona, España.
- 1990 *Acts of meaning.* Harvard University Press. USA.
- 1996 *The Culture of Education.* Harvard University Press. USA.
- Button, Graham (editor).** 1991 *Ethnomethodology and the human sciences.* University of Cambridge, Great Britain.
- Caballero Romero, Juan José.** (1991) “Etnometodología: una explicación de la construcción social de la realidad”, en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 56, octubre-diciembre 1991; pp. 83-114. Madrid, España.
- Callon, Michel.** (1998) “El proceso de construcción de la sociedad. El estudio de la tecnología como herramienta para el análisis sociológico”, en *Sociología simétrica. Ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad* (Miquel Domènech y Francisco Javier Tirado, compiladores); pp. 143-170. Gedisa. Barcelona, España.
- Camp, Roderic Ai.** 1980 (1985) *Los líderes políticos de México. Su educación y reclutamiento.* F.C.E. México.
- 1993 (1995) *La política en México.* Siglo XXI. México.
- 1995 (1996) *Reclutamiento político en México, 1884-1991.* Siglo XXI. México.
- Castaingts Teillery, Juan.** 1994 *México: economía, mito y poder* (Colección Texto y Contexto). UAM-I. México.
- Ceballos Garibay, Héctor.** 1994 *Foucault y el poder.* Coyoacán. México.
- Cicourel, Aaron Víctor.** 1964 (1982) *El método y la medida en sociología.* Editora Nacional. Madrid, España.
- 1974 *Cognitive Sociology. Language and Meaning in Social Interaction.* The Free Press. New York, USA.
- Clegg, Stewart R.** (1992) “¿De las culturas antiguas a la fatuidad posmoderna?”, en *Gestión y política pública*; Vol.1, No.1, julio-

- diciembre, 1992. Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). México.
- , **Cynthia Hardy y Walter R. Nord.** 1996 *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications. Gran Bretaña.
- 1997 Narrativa, poder y teoría social, en Munby, Dennis 1997 op. cit.
- Collins, Randall.** 1988 *Theoretical Sociology*. Harcourt Brace Jovanovich. Florida, USA.
- 1995 (1994) *Cuatro tradiciones sociológicas*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México.
- Coulon, Alain.** 1993 (1995) *Etnometodología y educación*. Paidós. Barcelona, España.
- Crosby, Phillip.** (1984) *La calidad es gratis*. Grupo Celanese. México.
- (1990) *La calidad sin lágrimas*. C.E.C.S.A. México.
- Czarniawska Barbara.** 1997 *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. The University of Chicago Press. USA.
- 2000 Social Constructionism and Organization Studies. versión electrónica
- Crosby, Phillip.** (1984) *La calidad es gratis*. Grupo Celanese. México.
- (1990) *La calidad sin lágrimas*. C.E.C.S.A. México.
- Crozier, M.** 1976 *El actor y el sistema*. Alianza Editorial. España.
- Dahl, Robert A.** 1971 (1993) *La poliarquía. Participación y oposición*. Rei. México.
- Deconchy, Jean-Pierre.** (1994) “Représentations sociales et mécanismes idéologiques”, en *Social Science Information* 33-2; pp. 229-240. Sage Publications. London, Great Britain.
- Deleuze, Gilles.** 1986 (1987) *Foucault*. Paidós. México.
- Deming, Edwards W.** (1989) *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz Santos. Madrid, España.
- Denzin, Norman K.** 1992 *Symbolic Interactionism and Cultural Studies. The Politics of Interpretation*. Blackwell Publishers. Cambridge, Massachusetts, USA.

- Díaz Cruz, Rodrigo.** 1998 *Archipiélago de rituales. Teorías antropológicas del ritual.* Anthropos/UAM-I. Barcelona, España.
- Doise, Willem.** (1983) "Tensiones y explicaciones en psicología social experimental", en *Revista Mexicana de Sociología* No. 45, abril-junio 1983. UNAM. México.
- , **Clemence, Alain y Lorenzi-Cioldi, Fabio.** 1993 *The Quantitative Analysis of Social Representations.* Harvester Wheatsheaf. London, Great Britain.
- Dubar, Claude.** 1991 (1995) *La Socialisation. Construction des identités sociales & professionnelles.* Armand Colin. París, Francia.
- Dupuy, Jean-Pierre.** 1991 (1998) "En torno de la autodesconstrucción de las convenciones", en *El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Homenaje a Heinz von Foerster* (Paul Watzlawick y Peter Krieg, compiladores); pp. 82-96. Gedisa. Barcelona, España.
- Easton, David.** 1965 (1992) *Esquema para el análisis político.* Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Edwards, Derek.** 1997 *Discourse and Cognition.* Sage Publications. London.
- Eisner, Elliot W.** 1990 (1998) *El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa.* Paidós. Barcelona, España.
- Elejabarrieta, Fran.** (1994) "Social positioning: a way to link social identity and social representations", en *Social Science Information* 33-2; pp. 241-253. Sage Publications. London, Great Britain.
- Farr, Robert M.** (1983) "Escuelas europeas de psicología social: la investigación de representaciones sociales en Francia", en *Revista Mexicana de Sociología* No. 45, abril-junio 1983; pp. 641-658. UNAM. México.
- Faunce, William A.** 1972a "Size of Local and Union Democracy", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Prentice Hall. New York, USA.

---- 1972b “The Conflict Model of Government”, en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Prentice Hall. New York, USA.

**Feigenbaum, Armand V.** (1994) *Control total de la calidad*. C.E.C.S.A. México.

**Fiedler, Fred. E. y House, Robert J.** (1988) “Leadership Theory and Research: a Report of Progress”, en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1988. Great Britain.

**Flament, Claude.** (1994) “Consensus, Salience and Necessity in Social Representations. Technical Note”, en *Papers on Social Representations. Textes sur les Représentations Sociales*. European Laboratory of Social Psychology, Maison des Sciences de l’Homme. París, Francia.

**Flick, Uwe.** (1994) “Social representations and the social construction of everyday knowledge: theoretical and methodological queries”, en *Social Science Information* 33-2; pp. 179-197. Sage Publications. London, Great Britain.

**Flower, Linda.** 1994 *The Construction of Negotiated Meaning. A Social Cognitive Theory of Writing*. Southern Illinois University Press. USA.

**Foley, Douglas E.** 1990 “Does the Working Class Have a Culture in the Anthropological Sense?”, en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). MacMillan. London, Great Britain.

**Form, William H. y Dansereau, H. K.** 1967 “Union Member Orientations and Patterns of Social Integration”, en *Readings in Industrial Sociology* (W. C. Faunce, coordinador). ACC. New York, USA.

**Foucault, Michel.** (1988) *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Alianza Editorial. Madrid, España.

---- (1992) *Microfísica del poder*. La Piqueta. Madrid, España.

- Fourastié, Brigitte. y Joron, Philippe.** (1993) "The Imaginary as a Sociological Perspective", en *Current Sociology* Volume 41 Number 2. Canadá.
- Furnham, Adrian. y Gunter, Barrie.** 1990 "Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change", en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). MacMillan. London, Great Britain.
- Garfinkel, Harold.** 1967 *Studies in Ethnomethodology*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, USA.
- Garza Toledo, Enrique de la (coordinador).** 1988 *Hacia una metodología de la reconstrucción. Fundamentos, crítica y alternativas a la metodología y técnicas de investigación social*. UNAM-Porrúa. México.
- 1989 *Reestructuración productiva y respuesta sindical*. UNAM México.
- Geertz, Clifford.** 1973 (1992) *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona, España.
- 1983 (1994) *Conocimiento local*. Paidós. Barcelona, España.
- Gergen, Kenneth.** 1994(1996a) *Realidades y relaciones: aproximaciones a la construcción social*. Paidós. España.
- **y Thatchenkery, Tojo Joseph.** (1996b) "Organization Science as Social Construction: Posmodern Potentials", en *The Journal of Applied Behavioral Science* Volume 32, diciembre 1996 No. 4; pp. 356-377. Arlington, USA.
- Giddens, Anthony.** 1967 (1993) *Las nuevas reglas del método sociológico*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- 1984(1994) *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu editores. Argentina.
- Gillespie, Richard.** 1991 *Manufacturing Knowledge: A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge University Press. USA.
- Giménez, Gilberto.** (1995) "Situación actual y perspectivas de la investigación sociológica", en *Estudios de Teoría e Historia de la*

*Sociología en México* (Colectivo de Autores); pp. 193-203.  
Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma  
Metropolitana-Azcapotzalco.

**Glaser, Barney G. and Strauss, Anselm L.** 1967 (1979) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.* Aldine Publishing Company. New York, USA.

**Glaser, Barney** .1978 *Teoretical sensivity. Advances in the Methodology og Grounded Theory.*The Sociology Press.USA.

**Glaserfeld, Ernst von.** (1996) “Aspectos del constructivismo radical”, en *Construcciones de la experiencia humana* Volumen I (Marcelo Pakman, compilador); pp. 23-49. Gedisa. Barcelona, España.

---- 1991 (1998) “Despedida de la objetividad”, en *El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo* (Paul Watzlawick y Peter Krieg, compiladores). Gedisa. Barcelona, España.

**Goffman, Erving.** 1959 (1993) *La presentación de la persona en la vida cotidiana.* Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.

---- 1967 (1971) *Ritual de la interacción.* Tiempo Contemporáneo. Buenos Aires, Argentina.

---- 1963 (1966) *Behavior in Public Places. Notes on the Social Organization of Gatherings.* The Free Press. New York, USA.

---- 1980 (1990) “Compromiso”, en Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Erving Goffman, Edward Hall *et.al.* *La nueva comunicación* (Selección e Introducción de Y. Winkin). Kairós. Barcelona, España.

---- 1988 (1991) *Los momentos y sus hombres* (Textos seleccionados y presentados por Yves Winkin). Paidós. Barcelona, España.

----1998 *Estigma. La identidad social deteriorada.* Amorrortu. Buenos Aires , Argentina.

**Grant, Eugene L.** (1976) *Control de calidad estadístico.* C.E.C.S.A. México.

**Gruber, Wilfred. et. al.** 1971 “Career Patterns of Mexico’s Political Elite”, en *Nestern Political Quarterly.* Vol. 24, 1971pp. 467-482.

- Guba, Egon G. And Lincoln, Yvonna S.** 1994 “Competing Paradigms in Qualitative Research”, en *Handbook of Qualitative Research* (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, editores). Sage. California, EUA.
- Hammersley, Martyn y Atkinson, Paul.** 1983 (1994) *Etnografía. Métodos de investigación*. Paidós. Barcelona, España.
- Hammersley, Martyn.** 1992 *What’s wrong with Ethnography?* Routledge. London, Great Britain.
- Harré, Rom.** (1984) “Some Reflections on the Concept of “Social Representation”, en *Social Research* Vol. 51, No. 4. USA.
- Hartley, Jean F.** (1992) “The Psychology of Industrial Relations”, en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1992. Great Britain.
- Heery, Edmund. y Fosh, Patricia.** 1990 “Introduction: Whose Union? Power and Bureaucracy in the Labour Movement”, en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). MacMillan. London, Great Britain.
- Hejl, Peter M.** 1991 (1998) “Ficción y construcción de la realidad. La diferencia entre ficciones en el derecho y en la literatura”, en *El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Homenaje a Heinz von Foerster* (Paul Watzlawick y Peter Krieg, compiladores); pp. 97-110. Gedisa. Barcelona, España.
- Heritage, John C.** 1984 *Garfinkel and Ethnomethodology*. Polity Press. Cambridge, London.
- 1987 (1991) “Etnometodología”, en *La teoría social hoy* (Anthony Giddens, Jonathan Turner, compiladores). CNCA-Alianza. México.
- Heritage, John C. & Drew, Paul (editores).** 1992 *Talk at Work. Interaction in institutional settings*. Cambridge University Press. New York, USA.
- Hood, Christopher y Jackson, Michael.** 1991 (1997) *La argumentación administrativa*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y

Administración Pública/Universidad Autónoma de Coahuila/Fondo de Cultura Económica. México.

**Husserl, Edmund.** 1913 (1992) *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. Fondo de Cultura Económica. México.

**Howard, Judith A.** (1994) "A Social Cognitive Conception of Social Structure", en *Social Psychology Quarterly* Volume FALTA.USA.

**Hyman, Richard.** 1975 (1981) *Relaciones Industriales: una introducción marxista*. H. Blume Editor. Madrid.

---- 1996 "Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera" en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 2 No.4 ALSTRA. México.

**Hymes, Dell.** (1993) "¿Qué es la etnografía?", en *Lecturas de antropología para educadores. El ámbito de la antropología de la educación y de la etnografía escolar*. (Velasco Maillo, Honorio M.; García Castaño, F. Javier; Díaz de Rada, Ángel, editores). Trotta. Madrid, España; pp. 175-191.

**Ibáñez Gracia, Tomás.** 1988 *Ideologías de la vida cotidiana*. Sendai. Barcelona, España.

---- **(coordinador)**. (s.f.) *El conocimiento de la realidad social*. Sendai. Barcelona, España.

---- (1994) *Psicología social construccionista*. Universidad de Guadalajara. Jalisco, México.

---- (1998) "Cómo ser relativista y no morir en el intento", en *Revista Universidad de Guadalajara* No. 11, verano 1998. Guadalajara, Jalisco, México.

**Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose.** 1987 *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*. Trillas. México.

- Ishikawa, Kaoru.** (1994) *Introducción al control de calidad*. Díaz de Santos. Madrid, España.
- Jodelet, Denise.** (1984) “La representación social: fenómenos, concepto y teoría”, en Moscovici, Serge (1984). Coord. Psicología social. Vol. II. Paidós. España.
- Juran, J. M.** (1988) *On Planning for Quality*. Callier McMillan. USA.
- Kavanagh, Dennis.** 1983 *Political Science and Political Behaviour*. George Allen & Unwin. London, Great Britain.
- Kelada, Joseph N.** (1996) *Integrating Reengineering with Total Quality*. ASQC Quality Press. Wisconsin, USA.
- Kuhn, Thomas S.** 1962 (1993) *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Knights, David.** (1997.) “La organización social de la producción en la teoría y la práctica”, en *Iztapalapa*. UAM-I. México.
- Kummerow, Elizabeth H. y Innes, J. Michael.** (1994) “Social representations and the concept of organizational culture”, en *Social Science Information* 33-2; pp. 255-271. Sage Publications. London, Great Britain.
- Lamas, Marta (compiladora)** 1996 *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG)-Universidad Nacional Autónoma de México/Porrúa. México.
- Landsheere, Gilbert de.** 1986 (1996) *La investigación educativa en el mundo*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Latapí Sarre, Pablo.** 1994 (1997) *La investigación educativa en México*. F.C.E. México.
- Latour, Bruno.** 1997 *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. La Découverte/Poche. París, Francia.
- (1998) “La tecnología es la sociedad hecha para que dure”, en *Sociología simétrica. Ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad* (Miquel Domènech y Francisco Javier Tirado, compiladores); pp. 109-142. Gedisa. Barcelona, España.

- 1999(2001) *La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Gedisa. Barcelona.
- Lax, William D.** (1997) “Narrativa, construccionismo social y budismo”, en *Construcciones de la experiencia humana* Volumen II (Marcelo Pakman, compilador); pp. 147-171. Gedisa. Barcelona, España.
- Lewellen, Ted C.** 1983 (1985) *Introducción a la Antropología Política*. Bellatera. Barcelona, España.
- Lindblom, Charles.** 1996 “La ciencia de salir del paso”, en Aguilar Villanueva, Luis Felipe. comp. *La hechura de las políticas públicas*. Porrúa. México.
- Luckmann, Thomas.** 1992 (1996) *Teoría de la acción social*. Paidós. Barcelona, España.
- Luna, Matilde y Pozas H. Ricardo (coordinadores).** 1992 *Relaciones corporativas en un período de transición*. UNAM. México.
- López Pérez, Ricardo.** (s.f.) “Constructivismo radical de Protágoras a Watzlawick”, en *Excerpta* No. 7. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.  
<http://rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/publicaciones/Excerpta/exc.../construc.ht>. Santiago de Chile, Chile.
- Luckmann, Thomas.** 1992 *Teoría de la acción social*. Paidós. España.
- Maffesoli, Michel.** 1985 (1993a) *El conocimiento ordinario. Compendio de sociología*. F.C.E. México.
- (1993b) “The Imaginary and the Sacred in Durkheim’s Sociology”, en *Current Sociology* Volume 41 Number 2. Canadá.
- Majone, Giandomenico.** 1989 (1997) *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. Coedición de el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad de Guadalajara y Fondo de Cultura Económica. México.
- Marc, Edmond y Picard, Dominique.** 1989 (1992) *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Paidós. Barcelona, España.

- Marcus, Philip M.** 1972 "Union Conventions and Executive Boards: A formal Analysis of Organizational Structure", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Prentice Hall. New York, USA.
- Matthews, Robert J.** (1984) "Troubles with Representationalism", en *Social Research* Vol. 51, No. 4. USA.
- Maturana, Humberto.** 1995 (1997a) *La realidad: ¿objetiva o construida? I. Fundamentos biológicos de la realidad.* Anthropos-UIA-ITESO. Barcelona, España.
- 1996 (1997b) *La realidad: ¿objetiva o construida? II. Fundamentos biológicos del conocimiento.* Anthropos-UIA-ITESO. Madrid, España.
- Maynard, Douglas W.** 1991 "The Diversity of Ethnomethodology", en *Annual Review of Sociology* Volume 17, 1991. USA.
- McCracken, Grant.** 1988 (1991) *The Long Interview.* Sage Publications. California, USA.
- Mc Laren, Peter.** 1994 *La escuela como un performance ritual.* Siglo XXI. México.
- McNamee, Sheila.** (1997) "El discurso del agotamiento: una investigación construccionista social", en *Construcciones de la experiencia humana* Volumen II (Marcelo Pakman, compilador); pp. 173-194. Gedisa. Barcelona, España.
- Melgoza Valdivia, Luis Javier.** 1992 *Sindicalismo y cultura política en el S.M.E.* (Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.
- Mendoza Molina, Rogelio.** (1999) "La construcción social de la calidad: estrategias discursivas e interacción social. Un estudio acerca de los procesos de construcción sociodiscursiva del funcionamiento organizacional del Laboratorio de Pruebas y Equipos de Materiales (LAPEM)", en *Tecnolab* No. 84 marzo 1999; pp. 17-29. Irapuato, Guanajuato. México.

- Michels, Robert.** 1962 (1973) *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, en 2 Volúmenes. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Mingers, John y Antony Gill** (1997) *Multimethodology. The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies*. John Wiley & Sons. USA.
- Mitchell, Jack N.** 1978 *Social Exchange, Dramaturgy and Ethnomethodology. Toward a Paradigmatic Synthesis*. Elsevier. New York, USA.
- Montaño, Luis.** 1993 Las nuevas relaciones-humanas; un falso reto a la democracia en Ibarra, Eduardo y Montaño, Luis (ed) *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. Miguel Angel Porrúa. México.
- 1993 La modernidad organizacional: Un aproximación al estudio de las realidades locales en varios *Estrategias organizacionales*. Departamento de Economía, UAM-Iztapalapa. México.
- 1994 Modernidad, posmodernismo y organización: una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática en Montaño, Luis(ed) *Argumentos para un debate sobre la modernidad*
- (s.f.) “La construction sociale de l’organisation. A propos des frontieres organisationnelles” (material fotocopiado). Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Ecole Polytechnique.
- Mosca Gaetano.** 1896 (1984) *La clase política*. F.C.E. México.
- Moscovici, Serge et.al.** 1981 *Psicología de las minorías activas*. Morata. Madrid.
- 1984 (1985) *Psicología Social I. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*. Paidós. Barcelona, España.
- 1984 (1986) *Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Paidós. Barcelona, España.
- 1984 *Social Representations*. Cambridge University Press.USA.

- ; **Mugny, Gabriel y Pérez, Juan Antonio (editores).** 1987 (1991) *La influencia social inconsciente. Estudios de psicología social experimental.* Anthropos. Barcelona, España.
- (1994) "Social representations and pragmatic communication", en *Social Science Information* 33-2; pp. 163-177. Sage Publications. London, Great Britain.
- Mugny, Gabriel.** 1981 *El poder de las minorías. Psicología social de la influencia de las minorías e ilustración experimental.* Rol. Barcelona, España.
- Müller, Karl H.** 1991 (1998) "Bases elementales y elementos básicos para una teoría constructivista de la acción", en *El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Homenaje a Heinz von Foerster* (Paul Watzlawick y Peter Krieg, compiladores); pp. 195-231. Gedisa. Barcelona, España.
- Mumby, Dennis comp.** 1997 *Narrativa y control social. Perspectivas críticas.* Amorrortu. Argentina.
- Navarro, Marysa y Catherine R. Stimpptom comps.** 1998. *¿Qué son los estudios de mujeres?* Fondo de Cultura Económica. Argentina.
- Némedi, Dénes.** (1990) "Durkheim and modern sociological action theory", en *Social Science Information* 29-2. Sage Publications. London, Great Britain.
- Pakman, Marcelo.** (1997) "La psicoterapia en contextos de pobreza y disonancia étnica: el constructivismo y el construccionismo social como metodología para la acción", en *Construcciones de la experiencia humana Volumen II* (Marcelo Pakman, compilador); pp. 245-262. Gedisa. Barcelona, España.
- Pfeffer, Jeffrey.** 1982 (1992) *Organizaciones y teoría de las organizaciones.*- Fonde de Cultura Económica. México.
- 1996 When it comes to Best Practices. Why do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things en *Organizational Dynamics* Vol. 25. USA.

- 1997(2000) *Nuevos rumbos en teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford University Press. México
- Potter, Jonathan.** (1998) *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Paidós. Barcelona, España.
- Putman, Linda y Majia Holmer** (1992) *Framing, reframing and Issue Development* en **Linda y Michael Roloff, editors.** *Communication and Negotiation*, Sage Annual, Reviews of Communication Researchs. Vol. 20. Sage publications.
- Quaid, Maeve.** (s.f.) *Job Evaluation. The Myth of Equitable Assessment*. Toronto University Press. Toronto, Canadá.
- Ritzer, George.** (1993) *Teoría sociológica contemporánea*. McGraw-Hill. México.
- Rodríguez Gómez, Gregorio et al** (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe. España.
- Rorty, Richard.** 1979 (1995) *La filosofía y el espejo de la naturaleza*. Cátedra. Madrid, España.
- Rosa, Annamaria Silvana.** (1994) "From theory to metatheory in social representations: the lines of argument of a theoretical-methodological debate", en *Social Science Information* 33-2; pp. 273-304. Sage Publications. London, Great Britain.
- Ruiz Olabuenaga, José I. y Ispizua, Ma. Antonia.** (1989) *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao, España.
- Salazar, Philippe-Joseph.** (1993) "The Rhetoric of French Positivism", en *Current Sociology* Volume 41 Number 2. Canadá.
- Sainsaulieu, Renaud.** 1996 (1977) *L'identité au travail*. Presses de la fondation nationale des sciences politiques. Francia.
- Sayles, Leonard R. y Strauss, George.** 1972 "Are Unions Democratic?", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Prentice Hall. New York, USA.

**Schmitter, Philippe C., y Lehbruch, Gerhard (coordinadores).**

1979 (1992) *Neocorporativismo I. Más allá del Estado y el Mercado*  
Tomo I. Alianza. México.

**Schmitter, Philippe C., Streeck, Wolfgang. y Lehbruch, Gerhard.**

**(coordinadores).** 1982 (1992) *Neocorporativismo II. Más allá del Estado y el Mercado* Tomo II. Alianza. México.

**Schütz, Alfred.** (1974) *Estudios sobre teoría social.* Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.

---- (1999) *La construcción significativa del mundo social.* Paidós. Barcelona, España.

---- (1995) *El problema de la realidad social.* Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.

---- **y Luckmann, Thomas.** 1973 (1977) *Las estructuras del mundo de la vida.* Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.

**Schwandt, Thomas A.** 1994 “Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry”, en *Handbook of Qualitative Research* (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, editores). Sage. California, EUA.

**Schwanenberg, Enno.** (1990) “World of probability and world of meaning: cognition and affect in perspective”, en *Social Science Information* 29-2. Sage Publications. London, Great Britain.

**Schwartz, Howard y Jacobs, Jerry.** 1979 (1995) *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad.* Trillas. México.

**Schwartz, Robert.** (1984) “The Problems of Representation”, en *Social Research* Vol. 51, No. 4. USA.

**Searle, John.** 1995 (1997) *La construcción de la realidad social.* Paidós. Barcelona, España.

**Seidman, Joel.; London, Jack. y Karsh, Bernard.** 1967 “Leadership in a Local Union”, en *Readings in Industrial Sociology* (W. C. Faunce, coordinador). ACC. New York, USA.

- Serrano Gómez, Enrique.** 1994 *Legitimación y racionalización. Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado.* Anthropos-UAM-I. Barcelona, España.
- Shewhart, Walter A.** (1981) *Economic Control of Quality of Manufactured Product.* Van Nostrand. USA.
- Shotter, John.** (1996) “El lenguaje y la construcción de sí mismo”, en *Construcciones de la experiencia humana* Volumen I (Marcelo Pakman, compilador); pp. 213-225. Gedisa. Barcelona, España.
- 2001 *Realidades conversacionales. La construcción de la vida a través del lenguaje.* Amorrortu editores. Argentina.
- Sierra, María Teresa.** (1992) *Discurso, cultura y poder. El ejercicio de la autoridad en los pueblos hñähñús del Valle del Mezquital.* Gobierno del Estado de Hidalgo-CIESAS. México.
- Smith, Peter H.** 1979 (1982) *Los laberintos del poder. El reclutamiento de las élites políticas en México, 1900-1971.* El Colegio de México. México.
- Spradley, James P.** 1979 *The Ethnographic Interview.* Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Orlando. Florida, USA.
- 1980 *Participant Observation.* Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Orlando. Florida, USA.
- Stein, Emanuel.** 1972 “The Dilemma of Union Democracy”, en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Prentice Hall. New York, USA.
- Strauss, Anselm y Juliet Corbin.** (1994) “Grounded Theory Methodology: An Overview”, en *Handbook of Qualitative Research* (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, editores). Sage. California, EUA.
- Suárez Farías, Francisco.** 1994 *Elite, tecnocracia y movilidad política en México.* UAM-I. México.

- Swartz, Marc et.al.** 1966 "Introduction", en *Political Anthropology* (Marc Swartz, V.W. Turner y A.Tunden, editores). Chicago Aldine. Estados Unidos de América.
- Tannenbaum, Arnold S.** 1967 "Control Structure and Union Functions", en *Readings in Industrial Sociology* (W. C. Faunce, coordinador). ACC. New York, USA.
- Taylor, Frederick.** 1911 *Principios de la administración científica*. Editorial Herrero. México.
- Thompson, John B.** (1991) "Introduction" a Pierre Bourdieu *Language and Symbolic Power*. Polity Press-Basil Blackwell. Great Britain.
- 1990 (1993) *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. UAM-X. México.
- Turner, Víctor W.** 1982 (1992) *From Ritual to Theatre. The Human Seriousness of Play*. PAJ Publications. USA.
- 1986 "Dewey, Dilthey, and Drama: An Essay in the Anthropology of Experience", *The Anthropology of Experience* (Victor W. Turner y Edward M. Bruner, editores). University of Illinois Press. Urbana & Chicago, USA; pp. 33-44.
- 1987 *The Anthropology of Performance*. PAJ Publications. New York, USA.
- **y Bruner, Edward M. (editores)** 1986 *The Anthropology of Experience*. University of Illinois Press. Urbana & Chicago, USA.
- Varela, Roberto.** 1993 "El concepto de cultura política en la antropología social mexicana", en *La cultura adjetivada. El concepto "cultura" en la antropología mexicana actual a través de sus adjetivaciones*. UAM-I. México.
- 1994 "Cultura política" (fotocopia, Departamento de Antropología de la UAM-Iztapalapa). México.
- Villars Rosales, Rina Rosario y Jo Freeman, Paula.** 1989 *Relaciones de poder en la interacción verbal de la consulta médico-paciente. Un estudio en la consulta externa del Hospital Colonia de Medicina*

*Física y Rehabilitación* (Tesis de Maestría en Lingüística; Escuela Nacional de Antropología e Historia). México.

**Wagner, Wolfgang.** (1994) "Fields of research and socio-genesis of social representations: a discussion of criteria and diagnostics", en *Social Science Information* 33-2; pp. 199-228. Sage Publications. London, Great Britain.

**Weber, Max.** 1922 (1983) *Economía y Sociedad*. F.C.E. México.

---- (1994) *Sobre la teoría de las ciencias sociales*. Planeta-Agostini. Barcelona, España.

**Webster, Jane. y Starbuck, William H.** (1988) "Theory Building in Industrial and Organizational Psychology", en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1992. Great Britain.

**Weeks, Jeffrey.** (1993) *El malestar de la sexualidad. Significados, mitos y sexualidades modernas*. Talasa. Madrid, España.

---- (1998) *Sexualidad*. Paidós. Barcelona, España.

**Welch, Stephen.** 1993 *The Concept of Political Culture*. St. Martin's Press INC. New York, USA.

**Winkin, Yves.** 1988 (1991) "Erving Goffman: retrato del sociólogo joven", en *Los momentos y sus hombres*; pp. 11-85. Paidós. Barcelona, España.

**Wisner, A.** (1992-93) "De la ergonomía a la antropotecnología. La organización de la empresa y del trabajo en las transferencias de tecnología"; pp. 3-72, en *Sociología del Trabajo*. Siglo XXI. Madrid, España.

**Woods, Peter.** 1999 *La escuela por dentro*. Paidós. Barcelona.

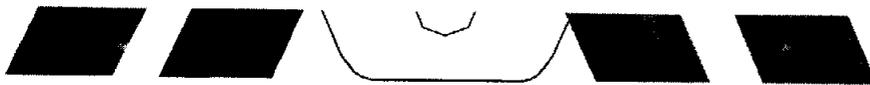
**Wuthnow, R. et.al.** 1984 (1988) *Análisis cultural. La obra de Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault y Jürgen Habermas*. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

**Wisner, A.** (1992-93) "De la ergonomía a la antropotecnología. La organización de la empresa y del trabajo en las transferencias de tecnología"; pp. 3-72, en *Sociología del Trabajo*. Siglo XXI. Madrid, España.

**Zarca, Bernard.** (1988) "Identité de métier et identité artisanale", en *Revue Francaise de Sociologie* Volúmen XXIX, 1988; pp. 247-273. París, Francia.



**Posgrado en  
Estudios Organizacionales**



**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa  
Doctorado en Estudios Organizacionales**

**Discurso y funcionamiento  
organizacional: el caso del Sindicato  
Nacional de Trabajadores de la  
Educación de los Adultos.**

**Tesis que para obtener el grado de Doctor en Estudios  
Organizacionales presenta**

**Rogelio Mendoza Molina**

**Director: Dr. Luis Montaña Hirose**

**Septiembre 2002**